الدكتور
محيي الدين عباس الأزهري
كلية التجارة — قسم إدارة الأعمال
جامعة القاهرة

إدارة المشتريات
(مبادئ وسياسات)

الطبعـة الثانيـة
١٩٧٧ — ١٩٧٨



ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربي

الدكتور
محيي الدين عباس الأزهري
كلية التجارة — قسم إدارة الأعمال
جامعة القاهرة

إدارة المشتريات

(مبادئ وسياسات)

الطبعة الثانية

١٩٧٧

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربي

دار العهد الجديد للطباعة
كامل مصباح
ت : ٩٠٢١٩٣

مقـــدمة

مفهوم وأهمية وظيفة الشراء

تختص وظيفة الشراء بتوفير أو تدبير احتياجات المنشأة من المواد والمهمات والمستلزمات المختلفة التى تكون المنشأة فى حاجة إليها . وقد تصل تلك الاحتياجات على مستوى المنشأة الواحدة إلى بضع مئات من الأصناف والسلع ، ومن ثم قد تمثل قيمتها المالية نسبة كبيرة من جملة الإنفاقات التى تنفقها المنشأة سنوياً . كما تمثل تلك الاحتياجات عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر الإنتاج لدى تلك المنشآت .

ومن هنا كان لابد من ضمان القيام بهذه الوظيفة بكفاءة معينة بحيث يتم تدبير تلك الاحتياجات وضمان استمرار تدفقها بكفاية وكفاءة ، وذلك بالجودة المناسبة والوقت المناسب ومن المصدر المناسب وبالسعر المناسب ثم بالكمية المناسبة .

ولفظ « المناسب » هنا لا يعنى الأحسن على الإطلاق ولكنه يعنى الأحسن فى ظل الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة كما سيتضح لنا ذلك تفصيلا فيما بعد .

وتتضح لنا أهمية وظيفة الشراء من خلال تلك النقاط والعوامل التالية التى تحيط بعملية الشراء :

١ — مسئولية تدبير كافة احتياجات المنشأة وإداراتها وأقسامها المختلفة.

٢ — قد تبلغ تلك الاحتياجات بضع مئــــات أو بضع آلاف من الأصناف والسلع .

٣ — احتمال تباين تلك الأصناف ، من ناحية النوع والمواصفات والمصدر وغرض الاستخدام وغيرها من الخصائص المؤثرة .

٤ — تمثل قيمة ما تدفعه المنشأة لتوفير تلك الاحتياجات مبالغ كبيرة تتراوح نسبتها إلى جملة تكلفة الإنتاج بين ٢٠٪ و ٨٠٪ كما تدل على ذلك بعض الأبحاث .

٥ — التقصير أو القصور فى أداء هذه الوظيفة أو فى تدبير تلك الاحتياجات أو الإخلال بأحد أهدافها الرئيسية سوف يكون له تأثيره الواضح والمباشر على كفاءة الإنتاج والتسويق وعلى إيرادات وأرباح المنشأة والعكس صحيح .

٦ — وظيفة الشراء - طبقاً لأحد التعريفات الرئيسية - تعتبر وظيفة رئيسية من وظائف التسويق ، ومن ثم فهى تؤثر وتتأثر بباقى الوظائف التسويقية ، الأمر الواجب مراعاته عند التنسيق والتخطيط لوضع البرنامج التسويقى المتكامل .

٧ — وظيفة الشراء وظيفة اقتصادية بالدرجة الأولى بجانب كونها وظيفة فنية .

٨ — لوظيفة الشراء علاقة واضحة ومباشرة وهامة مع الوظائف الرئيسية بالمشروع كالمبيعات والإنتاج والتخزين والبحوث والإنشاءات والتمويل كما سنرى .

ما تقدم يشير إلى أهمية تلك الوظيفة وضخامة وخطورة المسئولية الملقاة على عاتقها وعلى عاتق من يتولى القيام بها ، ووجوب تخصصه وتمتعه بكفاءات وقدرات معينة . كل ذلك أدى إلى ضرورة أن تخضع تلك الوظيفة أو هذا النشاط للإدارة العلمية الحديثة ومبادئها وعناصرها سواء من تنظيم ، وتخطيط ، وتوجيه ، ورقابة أو متابعة بجانب التنفيذ السليم .

كل ذلك بما يستهدف إلى توفير احتياجات المشروع بأكبر كفاية ممكنة وبما يساهم فى تحقيق أهداف المشروع بأقصى درجة ممكنة من الكفاية شأنها فى ذلك شأن الوظائف الرئيسية فى المشروع .

ومن ثم ضرورة التنسيق وتحقيق التكامل بين الوظائف الرئيسية المختلفة بالمشروع وإخضاع تلك الوظائف للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة السليمة ، أى إخضاعها للإدارة العلمية السليمة نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمشروع سواء كان مشروع صناعى أو تجارى أو من مشروعات الخدمة العامة أو الخاصة .

تقـــديم

تقوم كافة المنشآت بوظيفة الشراء كنشاط أساسى تعتمد عليه فى إنتاجها أو تقديم خدماتها ، فتشترى العديد من السلع والأصناف وتنفق عليها مئات الآلاف من الجنيهات سنوياً . ولا شك أن الإنفاق الشرائى السليم يؤثر تأثيراً واضحاً على ربحية المنشأة ، كما أن التصرفات والسياسات والقرارات الشرائية السليمة تؤثر تأثيراً مباشراً على أعمال المنشأة وعلى نجاحها أو فشلها وعلى نوعية ما تقدمه للجمهور . ومن ثم يعتبر ترشيد قرارات الشراء واجباً اقتصادياً على مستوى المشروع وعلى مستوى الدولة ، وواجباً قومياً بل وواجباً اجتماعياً أيضاً . وبصرف النظر عن الإجراءات واللوائح الحكومية أو التى تضعها المنشأة لنفسها لكى يتبعها جهاز الشراء فإن هذه اللوائح تحكم فقط التصرفات والإجراءات التنفيذية للعملية الشرائية ، إلا أن الشراء لا يمكن حصره فى مجرد خطوات أو إجراءات تنفيذية ، وأن القائمين عليه لا يمكن حصر مهمتهم أو مسئولياتهم فى مجرد تنفيذ إجراءات أو تنفيذ أوامر الفنيين وجهات الاستخدام فى المشروع وإلا معنى هذا هو عدم إعطاء وظيفة الشراء قدرها الذى أصبح معروفاً وأهميتها وأبعادها الحقيقية التى أصبحت معروفة ، ومعنى هذا أيضاً هو إهمال نشاطاً ودعامة رئيسية من أنشطة ودعامة المشروع ومن ثم الوقوع فى عدد من الأخطاء والنتائج السيئة ومقابلة عدد من المشاكل المباشرة أو غير المباشرة سواء أدرك المسئولون سبب ذلك أو كان خارجاً عن إدراكهم . إن وظيفة الشراء وظيفة اقتصادية وفنية وتجارية بجانب الناحية التنفيذية أو الإجرائية ، وتحكمها - أو يجب أن تحكمها - عدداً من المبادىء والأهداف والسياسات البديلة التى يجب معرفتها ودراستها والاستفادة منها عند التطبيق ، ويقع ذلك دون جدال على عاتق رجال الشراء فى المشروع الذين يجب أن يأخذوا

دورهم القيادى والإيجابى فى هذا المجال ، وعكس ذلك يعتبر تقصيراً من جانبهم وإهداراً لطاقة من طاقات المشروع وعدم الاستفادة من جانب أو نشاط من الأنشطة الرئيسية التى أصبحت تساهم فى تحقيق أهداف المشروع حتى أصبح جهاز الشراء يحتل مكانه على الخريطة التنظيمية للمنشآت على مستوى جهاز الإنتاج والتسويق والتمويل ، وهذا مايهدف هذا المرجع إلى إبرازه وتثبيته فى عرض مبسط ... راجين أن يساهم بقدر متواضع فى نشر الإدارة العلمية السليمة .

والله ولى التوفيق ؟

القاهرة نوفمبر ١٩٧٦ م

المؤلف

دكتور محيى الأزهرى

الفصل الأول

اختصاصات وسلطات وظيفة الشراء وأهدافها

اختصاصات ومسئوليات إدارة المشتريات :

سبق أن أشرنا إلى أن المهمة أو المسئولية الرئيسية لإدارة أو وظيفة الشراء هي العمل على توفير أو تزويد المنشأة وإداراتها وفروعها بكل ماتحتاج إليه من مواد وأدوات ومهمات حسب المواصفات المطلوبة وفي المواعيد المحددة ، وهذه المسئولية تقتضي من إدارة المشتريات العمل على الحصول على تلك الاحتياجات بالجودة والمواصفات المناسبة ومن أفضل المصادر المتاحة وبأفضل الأسعار الممكنة مع تحديد أنسب كمية تشترى والوقت المناسب للتوريد ، وهي بذلك تتعاون وتساهم مع باقي أنشطة المشروع في تحقيق أهداف المنشأة ، وهي في سبيل ذلك تضطلع بالعديد من الأعباء والمسئوليات الأساسية والجزئية .

ومن ثم يمكن تفصيل اختصاصات ومسئوليات إدارة المشتريات في النواحي والنقاط التالية :

١ — التخطيط السليم لنشاط وأعمال الشراء ، وخاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الشراء المختلفة أو فيما يتعلق بوضع الإجراءات الشرائية السليمة، أو ما يتعلق بالإعداد السليم للميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية للشراء .

٢ — القيام بالدراسات والأبحاث اللازمة لترشيد عملية الشراء وسياساته وخفض تكلفة وتنمية مصادر وأسواق وأصناف بديلة .

٣ — الاشتراك في تقدير احتياجات المنشأة من حيث النوع والمواصفات والكميات .

٤ — الشراء وما يستتبع ذلك من القيام بكافة الإجراءات اللازمة واتباع الطرق المناسبة للشراء .

٥ — الاستخدام الأمثل لأموال المشروع والعمل على تخفيض رأس المال المستثمر فى المشتريات وفى الموجودات بالمخازن إلى أقل حد ممكن دون الضرر بالأهداف والمسئوليات الأخرى .

٦ — تحديد الحدود الدنيا والعليا لكل صنف ومراقبتها وتحديد الكميات المناسبة للشراء .

٧ — مراقبة أرصدة المخازن والحد من المغالاة فى الطلبات وتجنب التكرار عند الشراء بما يمنع تراكم الأصناف . والعمل على تجنب التعرض للإسراف فى الشراء والتقادم والتلف ، وانعكاس ذلك على نوع وكمية ووقت الشراء .

٨ — توفير البيانات والمعلومات الأساسية واللازمة لترشيد أعمال الشراء وسياساته ومن ثم الاحتفاظ بالسجلات اللازمة لتحقيق ذلك الغرض .

٩ — التعامل مع أفضل وأنسب مصادر الشراء والحصول منها على أفضل وأنسب الشروط والعمل باستمرار على تنمية مصادر جديدة والعمل على تكوين العلاقات الطيبة معهم .

١٠ — المحافظة على استمرار توفير احتياجات الأقسام المختلفة بالكميات المطلوبة وبمستوى الجودة الذى يتناسب مع عمليات الإنتاج أو احتياجات المنشأة .

١١ — تخفيض تكلفة المشتريات والحصول على أقل الأسعار الممكنة مساهمة بذلك فى المحافظة على المركز التنافسى للمنشأة وفى الوقت نفسه فى تحقيق الأرباح المناسبة .

١٢ — التخلص من المهمات الزائدة والعوادم والخردة والتالف وبواقى الإنتاج واتباع السياسة والإجراءات المناسبة فى سبيل ذلك .

سلطات إدارة المشتريات :

تتمثل تلك السلطات فى النواحى الرئيسية التالية(١) :

١ — مراجعة ومناقشة وتحديد الاحتياجات .

٢ — اختيار مصادر التوريد .

٣ — الاتصال والتفاوض مع الموردين .

٤ — دراسة السعر ومزاولة النواحى التجارية فى الشراء .

وتمشياً مع المفهوم العلمى للتنظيم يكون من الضرورى إعطاء أو تفويض إدارة المشتريات السلطات الكافية والتى تساوى أو تقابل تلك الأعباء والمسئوليات الملقاة على عاتقها إذا أردنا لها قوة الدفع والمقدرة على تحمل تلك الأعباء والمسئوليات . كما يصبح من الضرورى تدريب المسئولين عن هذه الوظيفة على مزاولة تلك السلطات بكفاية بجانب الاعتناء باختيارهم بحيث تتوفر لديهم القدرة الفنية والإدارية والشخصية على مزاولة تلك السلطات وتحمل تلك الأعباء أو أن لديهم الاستعداد الكافى لذلك . إن أهمية تلك الوظيفة وآثارها تحتم علينا الاقتناع بهاتين الناحيتين : سلامة الاختيار ، وكفاية التدريب حتى لا يتحول — كما هو حادث حالياً فى الكثير من مشروعاتنا — . موظفو ومسئولو الشراء إلى مجرد « مأمورى » شراء منفذين لأوامر وتوجيهات الفنيين أو مجرد منفذين للائحة أو لإجراءات معينة دون فهم بطبيعة وأبعاد وأهداف تلك الوظيفة الحيوية .

---

(١) راجع فى ذلك :
الدكتور على عبد المجيد : « إدارة المشتريات والمخازن » دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٧٣ .

Compton, H. K., « supplies and Materials » Business Books, N. Y. 1968.

وفيما يلى توضيح لتلك السلطات الواجب توفيرها لإدارة المشتريات :

١ ــ مراجعة وتحديد المطلوبات :

يعتبر من صميم عمل إدارة المشتريات تلبية طلبات وحاجات الإدارات ، والفروع المختلفة بالمنشأة ، إلا أنه يجب أن يفهم أيضاً أن المسئولية الأساسية لإدارة المشتريات هى أن تكفى حاجة المنشأة ووحداتها المختلفة ، وليس من الضرورى أن يشترى ما طلب تماماً .

والمعتاد أن تقوم جهة الاستخدام أو إدارة الإنتاج والتشغيل أو الفروع والإدارات المختلفة بطلب احتياجاتها من المواد والمهمات والإدارات وخلافه ، وترسل بهذه الطلبات والتى يطلق عليها طلبات الشراء إلى إدارة المشتريات .

أولا : يبدأ عمل إدارة المشتريات منذ وصول هذه الطلبات وذلك بالتحقق من الحاجة الحقيقية للشراء وذلك للتأكد أولا وقبل التفاوض مع الموردين والسير فى باقى إجراءات الشراء من ضرورة الشراء واستحالة تلبية هذا الطلب من داخل المشروع .

أسباب مراجعة طلبات الشراء هى :

١ ــ قد يمكن فى بعض الأحيان تلبية هذه الطلبات بدون الحاجة إلى الشراء وذلك عن طريق تحويل المواد من إدارة أخرى أو قسم آخر أو الاستفادة من المواد الراكدة فى المخازن كما هى أو بعد تعديلها إذا لزم الأمر وقد يمكن الاستفادة من بواقى الإنتاج أو الكهنة والعوادم فى تلبية هذا الطلب أو على الأقل جزء منه ، وأخيراً فقد يمكن إنتاج هذا الطلب فى مصانع المنشأة .

٢ ــ الحد من المبالغة فى الكميات المطلوبة والذى قد ينشأ من إهمال معين أو عدم وضوح أو تكرار غير متعمد فى الطلب .

٣ ــ قد يسترعى الانتباه عند مراجعة الطلبات أو صنفاً معيناً أو مجموعة أصناف تستخدم بكميات كبيرة بما يستوجب إعادة دراسة طبيعة استهلاك

هذه المادة مع مدير الإدارة المختص واقتراح تغيير فى الجودة مثلا أو الشكل أو فى نفس العملية الإنتاجية مما يؤدى فى النهاية إلى تحقيق وفورات معينة .

ثانياً : يجب أن نلاحظ أن الكميات المطلوبة تحددها الحاجة التى بنى عليها الطلب ، إلا أنه من وجهة نظر الشراء فإن الكميات المطلوبة وتحديدها والعناصر الخاصة بتحديد الوقت المناسب لشرائها يعتمد على عدة عوامل مثل:

(ا) التغييرات والتقلبات المتوقعة فى السوق ، وهذه قد تدفع المسئولين عن الشراء فى بعض الأحيان إلى شراء جزء من الكمية المطلوبة فقط أو على العكس من ذلك وكما يحدث فى حالة شراء الأصناف المحلية التى يتكرر طلبها واستخدامها باستمرار قد يلجأ المسئولين عن الشراء إلى شراء كميات أكبر من المطلوب الحالى لمواجهة احتياجات المنشأة فى المستقبل .

(ب) مخاطر التلف والبوار والتقادم وصعوبات النقل الداخلى والتخزين وحجم المخازن ، كل هذا يكون له أثر كبير على الكمية المناسبة الواجب شرائها فى وقت ما .

(ج) من المستبعد أن تراعى الجهات الطالبة الحجم الاقتصادى للطلبية والنقل مثل الكمية الاقتصادية للشراء والشحنة الكاملة لسيارة النقل، والعبوات والأحجام النموذجية ، ثم الكميات التى يمكن بطلبها الحصول على خصم الكمية ومن الواضح أن العوامل السابقة كلها أو بعضها تؤثر إلى درجة كبيرة على كفاية أعمال المشتريات سواء بالزيادة أو النقص وذلك فى إطار مسئولية هذا الجهاز الأساسية عن توفير المواد المطلوبة بالكميات الضرورية عند الحاجة إليها .

ثالثاً : بعد التحقق من الحاجة الفعلية للشراء يجب أن يراجع المسئولين عن التنفيذ المواصفات الواردة فى طلب الشراء وذلك لأن عدم الوضوح أو الدقة فى تحديد هذه المواصفات يؤدى إلى خلق مشاكل كثيرة

قبل التعاقد أو قد تكون الجودة المطلوبة هى الجودة الأحسن وليست الأنسب هذا زيادة فى النفقات الكلية لاداعى لها .

وقد يؤدى عدم التأكد من المواصفات والمعلومات أو البيانات الواردة فى طلب الشراء قبل التنفيذ إلى كثير من النفقات وضياع فى الوقت فقد ينشأ عنها اكتشاف الخطأ فى المواصفات بعد إصدار أمر الشراء إلى المورد أو بعد استلام البضاعة .

وفى حالات أخرى تزداد الأمور تعقيداً حيث لا يكتشف الخطأ إلا بعد إرسال المواد إلى الجهات الطالبة ، وفى هذه الحالة فإن رد البضاعة إلى المورد يستتبع خسارة جزء من الثمن وبناء عليه يجب أن تصل لإدارة المشتريات كل المواصفات الدقيقة فى طلب الشراء حتى يمكن تفادى الوقوع فى المشكلات مع الموردين .

٢ — اختيار مصادر التوريد :

من السلطات الأساسية لإدارة المشتريات اختيار مصدر الشراء ، ومن المفروض أن الجهات الطالبة تصدر طلبيات الشراء الخاصة باحتياجاتها إلى إدارة المشتريات ، وهذه عليها أن تختار مصدر الشراء أو التوريد المناسب والذى يلبى هذه الطلبات فى الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة والشروط الأفضل من حيث الثمن وشروط التسليم . واختيار مصدر التوريد يخضع لعدة عوامل فقد تكون العلاقات التجارية المعروفة دافعاً على الاتصال بمورد أو منتج معين إلا أنه من ناحية أخرى نجد أن معظم الأصناف يمكن اختيارها أو شرائها من أكثر من مصدر .

العامل الثانى الهام فى تحديد طريقة اختيار المصدر هو طبيعة الشراء ، فالأصناف التى تشترى بصفة دورية يكون لدى إدارة المشتريات سجلات خاصة بمصادر توريدها ويعتمد قرار الشراء من مصدر معين هنا على عدة اعتبارات مثل الشروط التى يتقدم بها المورد من السعر أو الخدمة أو الالتزامات ثم رغبة الإدارة فى تركيز الشراء على مصدر واحد أو عدة مصادر .

أما الأصناف التى تشترى لأول مرة أو على فترات متباعدة فهناك عدة مصادر المعلومات عن الموردين منها الاتصال الذى يجريه مدير المشتريات مع مصادر التوريد الممكنة أو المعروفة لمعرفة البيانات والمعلومات الضرورية من المطلوبات ، وأيضاً معرفة البيانات اللازمة عن السعر من رجال البيع التابعين للموردين المختلفين ومن الممكن الاستناد إلى السجلات السابقة عن الموردين ومعرفة بعض البيانات المطلوبة منها ، ومن المهم هنا الإشارة إلى أنه إذا كان اختيار مصادر التوريد والشراء من صميم سلطات إدارة المشتريات إلا إن التعاون بين جهاز الشراء والجهات الطالبة يجب أن يكون موجوداً ، وعادة يكون لدى الجهات الطالبة بيانات عن الأصناف المطلوبة ومن يبيعها أو ينتجها وتستطيع إدارة المشتريات فى هذه الحالة أن تستعين بهذه البيانات فى اختيار مصدر التوريد المناسب .

وعلى وجه العموم فكلما زاد نشاط إدارة المشتريات بالشركة ، وكلما تعددت مصادر التوريد التى تتعامل معها ، كلما أدى ذلك إلى أن يكون لديها سجلات كاملة عن أكبر مجموعة ممكنة من الموردين وعن سلوك كل منهم التجارى ومدى إمكانية التعامل معه والوثوق فيه ، وكل هذا بهدف الوصول إلى الجودة المناسبة والتكلفة الأقل والكميات الضرورية .

٣ — الاتصال والتفاوض وإبرام العقود مع الموردين :

يجب أن يراعى أن تتم جميع الاتصالات مع الموردين ومندوبيهم عن طريق إدارة المشتريات ويمكن أن نقسم المراحل التى تمر بها عملية الاتصال مع الموردين من بدايتها إلى استلام المطلوبات فى الآتى :

١ — مقابلة مندوبى البيع التابعين للموردين .

٢ — المفاوضات مع الموردين .

٣ — إبرام التعاقد وإصدار أمر الشراء .

٤ — متابعة أوامر الشراء .

٥ — استلام المطلوبات .

وسنعرض بإيجاز فيما يلي لكل مرحلة مبينين أهميتها وسلطات إدارة المشتريات فيها :

١ — مقابلة مندوبي البيع التابعين للموردين وكما سبق أن ذكرنا ، فإن من صميم اختصاصات وسلطات إدارة المشتريات وفي بعض الحالات خاصة تلك التي تتعلق بشراء مواد أو مهمات على درجة فنية عالية تستدعي استشارة الفنيين أو المسئولين عن التشغيل في المنشأة واشتراكهم في المفاوضات التي تتم مع الموردين إلا أن هذه الاتصالات والاجتماعات يجب أن تتم عن طريقه وبحضور رجال المشتريات ، والهدف من ذلك أن تكون إدارة المشتريات على علم كامل بما يحدث فيما يختص بالمناقشات حول السلعة المطلوب شراؤها ومواصفاتها وطرق استخدامها مع مراعاة أن يكون التعاون بين المسئولين عن الإنتاج والمشتريات كاملا وألا يصدر من رجال الإنتاج مايحرج المسئولين عن الشراء ويضطرهم إلى اختيار موردين معينين ويجب أن يلاحظ أن تنظيم الاتصال بين الموردين ورجال الإنتاج عن طريق المشتريات ليس من باب التمسك بالسلطة دون أي اعتبار آخر ، وإنما هو توازن منطقي ضروري بين السلطة والمسئولية ، فمن مسئولية جهاز المشتريات تنفيذ عملية الشراء والحصول على المطلوبات بأفضل الشروط ثم إن المشتريات هي التي سوف تتولى إصدار أمر الشراء إلى الموردين . هذا بالإضافة إلى أن مهمة المسئولين في إدارة الإنتاج هو الإنتاج وليس الشراء ومن غير المعقول أن يضيع وقتهم وجهدهم في معاملة مندوبي البيع التابعين للمورد بالإضافة إلى أنه من شروط التنظيم الجيد توضيح السلطات وفصلها .

٢ — المفاوضات مع الموردين وهذه الخطوة مرتبطة بطريقة الشراء ، إلا أنه مهما كانت الطريقة التي ستتبع في الشراء (المباشر ، المناقصة ، الممارسة) فإن الاتصال بالموردين ومفاوضتهم للحصول منهم على أحسن

الشروط سواء من ناحية السعر أو شروط التسليم أو مواعيد التوريد ، ضرورى جداً وبديهى أن الذى يقوم بالمفاوضة من جهة المنشأة هو إدارة الشراء وتفرض إدارة المشتريات الرقابة على المفاوضات مع مصادر التوريد للآتى :

(ا) لا يستطيع أى فرد أن يتفاوض بقوة إلا إذا كان له من السلطات ما يخول له مباشرة هذه المهمة .

(ب) رغم أن الإدارات الطالبة هى التى تحدد أصناف المطلوبات ، إلا أنه كما سبق فإن مباشرة التفاوض مع مصادر التوريد من شروط التعاقد من اختصاص المشتريات وحدها .

(ج) يجب أن تقوم العلاقة بين المنشأة والموردين على الثقة المتبادلة وتزداد هذه الثقة إذا شعر الموردون أنهم يتعاملون مع مشروع يتبع أساليب الرقابة السليمة .

٣ — إبرام التعاقد وإصدار أمر الشراء بعد الوصول مع الموردين إلى اتفاق حول الشروط المختلفة ، وقد تكون إدارة المشتريات هى المسئولة الوحيدة عن توقيع العقود مع الموردين أو إصدار أمر الشراء للمورد الذى يعتبر بداية التعامل الحقيقى معه ، ويجب أن تكون إجراءات إصدار أمر الشراء محددة ومسئوليتها محصورة فى شخص معين وعادة تكون هناك نماذج مطبوعة لهذا الغرض ويوقع عليها من الأفراد الذين لديهم سلطة التوقيع قبل إرسالها للمورد حيث أمر الشراء هو الذى ينشىء الالزام بين المتعاقدين .

٤ — متابعة أمر الشراء فعملية الشراء لا تنتهى بانتهاء إصدار أمر الشراء الجديد ولكن على عاتق إدارة المشتريات متابعة أوامر الشراء حتى تمام وصول المطلوبات وتسليمها بالمخازن ولا يخفى أنه من شروط الشراء السليم استلام البضاعة المطلوبة فى الوقت والمكان المناسبين ، ولذا يجب أن يكون لدى إدارة المشتريات سجل لكل عملية شراء وتحفظ به صورة المراسلات

ويتم به متابعة أمر الشراء ، كما أن أى تعديلات قد تطرأ على الشروط أو الفواتير والمستندات أو الكميات المطلوبة أو مواعيد التسليم يجب أن تقوم بها إدارة المشتريات وتحتفظ لها بصور فى سجلاتها .

وتقوم فكرة تتبع أوامر الشراء على التحقق من أن المورد قد قام بتنفيذ كافة الالتزامات التى تعهد بها مما يتطلب مداومة الاتصال به حتى استلام البضاعة كما أن أهمية المتابعة ليست واحدة لجميع الأصناف إلا أنه يمكن القول بوجه عام بضرورة متابعة أوامر الشراء التى ينشأ عن تأخير تسليمها أخطار أكبر بكثير من نفقة تتبع أوامر الشراء .

٥ – الاستلام ، وهو آخر خطوة فى عملية الشراء ، ويختلف وضع الاستلام فى المنشآت المختلفة ، إلا أن الذى يهمنا فى هذا الصدد هو مسئولية إدارة المشتريات فى استلام الأصناف والمهمـــات المطلوبة بالشروط والمواصفات المتفق عليها ، ولذا يجب على إدارة المشتريات أن تراقب الاستلام بهدف التحقق من أن البضاعة الموردة مطابقة مع أمر الشراء والمواصفات الواردة فى الفاتورة قبل دفع قيمة الفاتورة . وثانياً : إمكان إدارة المشتريات على التصرف السريع فى بعض الظروف مثلا عندما تصل المطلوبات تالفة أثناء النقل أو تصل بكمية أقل من المتفق عليه فإنه يلزم الاتصال السريع بالمورد ولإبلاغه .

٤ – دراسة السعر ومزاولة النواحى التجارية :

وتشمل هذه النواحى دراسة ـ شروط التعاقد ـ طرق الشراء ـ طرق التعبئة واللف والحزم والشحن ـ صدور أمر الشراء بالنسبة للكمية المطلوبة كلها إلى مورد واحد أو أكثر من مورد ـ العوامل التى تحدد أساس الشراء من الموردين .

(أ) دراسة السعر :

يعتبر السعر من العوامل الهامة عند اختيار المورد حيث أن السعر يعتبر من أهم شروط الاتفاق ولابد أن يكون لدى إدارة المشتريات سجلات عن

أسعـــار الصفقات السابقة خاصة بالنسبة للأنواع التى تشترى بصفة منتظمة أو دورية متكررة . ومصدر معرفة الأسعار بالإضافة إلى السجلات هى كتالوجات الأسعار التى مصدرها الموردين من وقت لآخر والتى تتغير بتغير الظروف مثل ندرة أو وفرة المورد ويجب أن يكون معلوماً أن الأسعار المنشورة لاتمثل السعر النهائى الذى يمكن الشراء به من المورد .

(ب) طرق الشراء :

تختلف طرق الشراء من الأمر المباشر والذى يتم عن طريق التفاوض مع مندوبى البيع التابعين للموردين للوصول إلى أحسن الشروط أو الشراء عن طريق المناقصات للوصول إلى أقل الأسعار وأحسن الشروط المطلوبة وأخيراً الممارسة بين مندوبى الموردين على السعر والشروط ، وتحدد لوائح المشتريات المختلفة فى الحكومة والشركات ـ الاجراءات التى يجب اتباعها بالنسبة لكل طريقة من الطرق السابقة ، أيضاً تحدد متى تستخدم كل منها والحدود التى يملكها كل مسئول فى المنشأة بالنسبة للشراء .

(ج) التعامل مع الموردين :

لدى إدارة المشتريات البيانات والمعلومات والخبرات الكافية بالإضافة إلى السجلات المتوفرة لديها عن الموردين ، وكل هذا يجعلها فى موقف يسمح لها وحدها دون غيرها معرفة الطاقات وسلوك التعامل لكل مورد ثم إن دراسة السوق والسلعة ومعرفة الاتجاهات المستقبلة كما سبق يقع أيضاً فى دائرة اختصاص المشتريات ولذا فهى أقدر على تحديد الشروط الواجب ذكرها عند التعاقد مع الموردين كذلك إصدار أمر الشراء بالنسبة للكمية المطلوبة كلها إلى مورد واحد أو توزيعه على اثنين أو أكثر من الموردين كذا تحديد الشراء من أرخص العطاءات فقط دون مانظر للظروف والعوامل الأخرى أم إدخال هذه العوامل مثل درجة الجودة المطلوبة والجودة الممتازة والخدمة بعد البيع والعلاقات الطيبة مع الموردين وتفضيل كل هذه العوامل على ميزة الثمن .

وأخيراً فإن من سلطات إدارة المشتريات أن تحدد توقيع عقود مع الموردين على أساس توريد طويل الأمد أم لمدد معينة ، ومن ناحية أخرى فإن ظروف السوق قد تفرض على المسئولين فى المشتريات أن يتم الشراء على دفعات أو صفقات من السوق مباشرة .

مما تقدم ومن خلال عرضنا لمفهوم وظيفة الشراء ومسئولياتها وسلطاتها نرى أن الأبعاد الرئيسية لتلك الوظيفة تتمثل فى النقاط الرئيسية التالية :

١ - الاشتراك الإيجابى فى تحديد احتياجات المنشأة كما ونوعا .

٢ - وضع الخطط والسياسات السليمة لتوفير تلك الاحتياجات بالجودة والكمية المناسبتين وبالسعر ومن المصدر المناسب وفى الوقت المناسب .

٣ - اقتراح واتباع الطرق السليمة للشراء .

٤ - اتباع وتنفيذ إجراءات الشراء السليمة ابتداء من تلقى طلبات الشراء حتى الفحص والاستلام النهائى والتصريح بدفع قيمة المشتريات .

٥ - العمل باستمرار على ترشيد أعمال الشراء بما يعمل على تحقيق أهداف الشراء وبما يساهم فى تحقيق أهداف المنشأة .

٦ - المتابعة والرقابة المستمرة لضمان تنفيذ أعمال الشراء بشكل سليم وتحقيقها لأهدافها .

٧ - معرفة وفهم السلطات الحقيقية المخولة لها - أو التى يجب تفويضها إليها - والتمسك بها ومزاولتها بكفاية والقدرة على هذه المزاولة .

كما يمكن أيضاً تحديد أهداف تلك الوظيفة فيما يلى :

١ - القيام بمسئوليات الوظيفة بأكبر درجة ممكنة من الكفاية .

٢ - الشراء بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب ومن المصدر المناسب وفى الوقت المناسب .

٣ - المساهمة باستمرار - وكلما سنحت الفرصة لذلك - فى تخفيض تكلفة الشراء والانتاج دون الإضرار بعاملى الجودة المناسبة واستمرار توفر المواد دون أن يحدث توقف أو تأخير فى الإنتاج أو البيع أو الأداء .

٤ - المساهمة فى الحفاظ على - وتقوية - المركز التنافسى للشركة .

حالة[1] عملية رقم (١)
الشركة العربية للمنظفات الصناعية

وظيفة ادارة المشتريات

تختص هذه الشركة بإنتاج الصابون وغيره من المنظفات اللازمة للأغراض الصناعية ، وذلك بصفة رئيسية ، غير أنها إلى جانب ذلك تنتج أنواعا من الصابون والمنظفات للاستعمالات المنزلية . وقد تأسست الشركة فى عام ١٩٤٦ أى قبل قيام الحرب العالمية الثانية ، بحوالى ثلاث سنوات . وقد ساعدتها ظروف الحرب على التوسع وجنى الكثير من الأرباح . واستمرت فى توزيع أرباح مرضية على المساهمين حتى ١٩٦٠ . لكنها بدأت تشعر بوطأة المنافسة بعد ذلك فأخذت أرقام مبيعاتها تقل شيئاً فشيئاً ، وقلت الأرباح ، وأخيراً أظهرت حساباتها عجزاً (خسارة) فى عام ١٩٧٠ .

وتقرر الاستعانة بأحد الاخصائيين فى إدارة الأعمال لدراسة حالة الشركة للوقوف على أسباب تأخرها والتنظيم الواجب اتباعه لتحسين مركزها ، وتحقيق أرباح مرضية .

وقدم الاخصائى تقريره لمجلس إدارة الشركة ، وتضمن التقرير فى مقدمته عرضاً تاريخياً لحياة الشركة منذ نشأتها إلى اليوم ، ثم ركز اهتمامه بعد ذلك فى تحليل مختلف العوامل الأساسية التى يمكن عن طريقها تحسين مركز الشركة ، وبين فى دراسة تحليلية رقمية ما يمكن أن تفيده الشركة من كل عامل منها . ويتبين من هذا التحليل أن من أهم أسباب تأخر الشركة عدم

---

(١) هذه الحالة مأخوذة عن كتاب :
الدكتور إبراهيم مهمى ، الدكتور محمد سالم ، إدارة المشتريات والمخازن ، مكتبة عين شمس — القاهرة .

قيام إدارة المشتريات بالالتزامات التى تؤديها الإدارة المذكورة على الوجه الذى تقضى به التنظيمات الإدارية الحديثة ، وذلك نتيجة انقيادها للادارات الطالبة بالمنشأة التى كانت تحدد مصادر الشراء والأنواع والكميات ، وكانت إدارة المشتريات تنفذ هــــذه الرغبات بطريقة آلية لا تستقيم وأصول التنظيم السليم .

وبدأ ذلك الجزء من التقرير بتحليل أرقام المبيعات والمشتريات والأجور والمصروفات الصناعية ومجمل الربح والمصروفات الإدارية وأعباء التسويق ، وصافى الربح فى السنوات الخمس الأخيرة - انظر ذلك الكشف فى ص(٥٨) وفيما يلى البنود التى تناولها تقرير الإخصائى فى تحليله المشار إليه -

المبيعات

يتبين من البيان التحليلى أن حجم المبيعات أخذ يقل من سنة لأخرى بشكل غير طبيعى . ولاشك أن تدهور الأرباح من سنة لأخرى حتى انعدمت فى سنة ١٩٧٠ ، وتحولات إلى عجز قد تأثر كثيراً بذلك الانخفاض غير الطبيعى فى أرقام المبيعات .

ومن الواضح أنه لاستعادة الأرباح السابقة أو زيادتها يجب العمل على زيادة أرقام المبيعات . وذلك يتطلب إما زيادة الأسعار أو زيادة حجم الكميات المباعة أو كلا الأمرين معاً . ولقد تبين أنه من الممكن زيادة الأسعار نظراً للارتفاع العام فى تكاليف الإنتاج الصناعى مما يبرر زيادة الأسعار ، لكن يلاحظ أن مثل هذه الزيادة محدودة بطبيعتها نظراً لشدة المنافسة من جهة ولأن تنفيذ هذه الخطة يتطلب من جهة أخرى شيئاً غير قليل من الوقت قد يطول لبضع سنين قبل أن تكون الأسواق مستعدة لتحمل الزيادة لاسيما وأن الشركات المنافسة لم تبدأ فعلا فى رفع الأسعار وإنما كان هناك تفكير قوى من جانبها فى ضرورة رفعها .

وعلى ذلك يكون الهدف الثانى ، وهو زيادة كميات المبيعات هو الهدف الواجب التركيز عليه فى الوقت الحاضر . وهذا يتطلب العناية بترويج المبيعات من جهة ، والاهتمام بتحسين التخطيط الإنتاجى للسلع من جهة أخرى . وبالفعل تقوم إدارة التخطيط الآن بتصميم أنواع جديدة من عبوات سوف تؤدى إلى زيادة حجوم المبيعات نظراً لما تمتاز به من خفة الحمل . وأوصى التقرير بزيادة المبلغ المنصرف على الإعلان لعام ١٩٧١ من ١٥٠٠ر٣ جنيه إلى ٥٠٠ر٣ جنيه ، على أن تصرف هذه الزيادة عند إنزال المخلفات الجديدة . ومن المنتظر أن يزداد رقم المبيعات بملغ ٠٠٠ر٢٠ جنيه من عام ١٩٧١ .

المصروفات التجارية

كان نشاط المنشأة متسما بالرواج فى السنين الأولى من حياتها كما سلفت الإشارة ، لكن الشركة لم تعدل كثيراً بعد ذلك من سياستها ونظمها التسويقية بالرغم من تطور الظروف الحالية واختلافها عما كانت عليه فيما مضى . وتبين أن إحدى مناطق البيع لم تأت بالنتائج المطلوبة نظراً لارتفاع نسبة نفقاتها ، والواجب يقضى بتقسيم نشاطها وضمه إلى منطقتين أخريين والإفادة من الوفور الملحوظة التى تعود من وراء ذلك العمل .

ومن المنتظر نتيجة لذلك انخفاض المصروفات التجارية بواقع ٣٪ .

المصروفات الادارية

تبين أن المصروفات الإدارية كانت طبيعية فى مجموعها ، غير أنه تبين أن هناك شيئا من الإسراف فى نظم العمل فى إدارة الحسابات يترتب عليها ازدواج بعض الأعمال وتكرارها ، ويؤدى منع هذا الازدواج إلى وفر فى عدد الموظفين يمكن من ورائه اقتصاد مبلغ ٢٠٠ جنيها .

ادارة الانتاج

تبين من دراسة الأقسام الإنتاجية للشركة أن الآلات والمعدات فى مجموعها لم تتغير منذ إنشاء الشركة ، كما لوحظ بصفة خاصة أن الآلات الموجودة فى قسمين من الأقسام الإنتاجية تحتاج للتجديد الإنشائى فوراً .

الاقسام الصناعية

ظلت الشركة إلى عام ١٩٦٥ تعنى العناية اللازمة بكفاية أقسامها الصناعية لكن منذ تلك السنة لم تبذل الشركة جهداً واضحاً نحو تجديد الآلات والمعدات ولقد تبين أن هناك أنواعاً معينة من الأجهزة كان يجب استبدالها بغيرها من المعدات الحديثة ، كما أن هناك معدات أخرى فى حاجة إلى التجديد لمنع ما يتسبب عنها بحالتها الحالية من تعطل الإنتاج وتأخيره يضاف إلى ذلك أن تصميم بعض الأقسام الصناعية يحتاج إلى تحسين نظراً لأن التصميم الحالى يعوق الحركة والمناولة ويزيد فى تكاليفها . ولقد تبين أنه بعد خصم مقدار الاستهلاك الإضافى المترتب على التجديدات الانشائية المطلوبة يمكن الاقتصاد فى النفقات الصناعية بما يوازى ٤ ٪ .

اجور العمال

تبين أن التخطيط الجديد لعام ١٩٧١ سيفضى إلى ارتفاع نسبة العمل ٥٠ ٪ عن سنة ١٩٧٠ ، لمواجهة مطالب التوسع فى الانتاج من جهة والارتفاع فى الأجور من جهة أخرى . هذا مع ملاحظة أن نسبة نفقة العمل لسنة ١٩٧١ ستكون فى حدود ١١ ٪ من رقم المبيعات للسنة المذكورة .

الشركة العربية للمظلفات الصناعية (قائمة نتائج الأعمال للشركة فى السنوات من ١٩٦٦ — ١٩٧٠)

بيان	١٩٧٠	١٩٦٩	١٩٦٨	١٩٦٧	١٩٦٦
المبيعات	٨٤ر٣٠٨ جنيه	١١٤ر٢٥٩ جنيه	١٥٧و٦٥٩ جنيه	٧١و٩١٢ جنيه	١٧٣و١١٧ جنيه
تكاليف المنتجات والمواد	٥٩ر٩٤٣	٨٠ر٨٣٤	١١١و٩٣٨	١٢٠و٠٥٠	١٢٠و٥٤٤
أجور العمال	٩ر٤٤٥	١١ر٩٢٤	١٦و٢٣٨	١٧و١٨٢	٥٧و٠١٨
المصاريف الصناعية	٨ر٦٠٢	٨ر٦٤٣	٩و٠٧٢	٨و٢٧٣	٩و٣٣٥
مجمل الربح	٦ر٣١٩ جنيه	١٣ر٢٥٦	٢٠و٤١٠	٢٥و٤٨٦	٢٦و٢١٩
المصاريف التجارية	٤ر٤٣٦	٤ر٧٤٥	٥و٠٣٨	٤و٨٧٦	٤و٧٠١
المصاريف الإدارية	١ر٩٤٥	١ر٩٧٤	١و٩٤٥	١و٩٨٥	٢و٠١٤
صافى الربح	٦٢ (عجز) جنيه	٦ر٥٣٦	١٣و٤٠٧	١٨و٦٣٢	١٩و٥٠٣
المبيعات	١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %
المواد	٧١ر١ %	٧٠ر٥ %	٧١٠ %	٦٩و٨ %	٦٦و٩ %
أجور العمال	١١ر٢ %	١٠ر٤ %	١٠و٣ %	١٠و٠ %	٩و٨ %
المصروفات الصناعية	١٠ر٢ %	٧ر٥ %	٥و٧ %	٥و٤ %	٥و٤ %
مجمل الربح	٧ر٥ %	٢١ر٦ %	١٣و — %	١٤و٨ %	١٥و٢ %
المصاريف التجارية	٣ر٥ %	٤ر٢ %	٣و٢ %	٣و٨ %	٣و٧ %
المصاريف الإدارية	٢ر٣ %	١ر٧ %	١و٣ %	١و٢ %	١و٢ %
صافى الربح	٠ر١ % عجز	٥ر٧ %	٨و٥ %	٨و٠ %	١١و٣ %

المواد

بمراجعة نظم العمل فى إدارة المشتريات تبين أنه من الممكن الحصول على وفور ملموسة عن طريق إعادة تنظيمها على أسس سليمة . فقد تبين أنه لم يكن لادارة المشتريات أى مساهمة فى الوظيفة الادارية سوى الانقياد لرغبات الادارات الأخرى التى كانت تحدد النوع والكمية المطلوبة ومصدر الشراء ، وذلك فى معظم الأحوال .

من أمثلة ذلك أن مشتريات المنشأة من الصودا الكاوية ظلت تشترى من مصدر واحد بعينه طيلة السبع سنوات الأخيرة ، ولم تقم إدراة المشتريات بأى نشاط للبحث عن مصدر آخر خلافه هذا مع العلم بأن مدير الادارة الطالبة هو الذى كان يحدد دائماً ذلك المصدر ، على الرغم من أن مسئولية عمله الفنى تستغرق معظم وقته ولم يكن يمكنه تبعاً لذلك الاتصال بمصادر توريد هذه المادة .

والمثال سالف الذكر يعطينا صورة واضحة عن طرق الحصول على المواد بالمنشأة . وهذا الأسلوب فى المشتريات يدعو حتما إلى ضياع أية فرصة فى الحصول على الوفور الاقتصادية الواجب الحصول عليها نتيجة التدقيق فى الحصول على المواد والسلع المطلوبة بأفضل سعر وأحسن نوع ملائم لاقتصاديات الانتاج ، كذلك لم يتبين لإدارة المشتريات أى نشاط ملحوظ فى تحديد النوع أو الكميات المشتراه

ومما لاشك فيه أن نظر العمل فى إدارة المشتريات كانت تتسبب فى تفشى وجوه مختلفة من الإسراف نظراً لضخامة أرقام المشتريات التى تبلغ قيمتها فى العام مابين ١٢٠ ألف جنيه و ١٦٠ ألف جنيه .

وخلص التقرير إلى ضرورة إعادة تنظيم إدارة المشتريات ، وذلك كوسيلة واضحة الأثر فى تحسين مركز الشركة وزيادة أرقام المبيعات فيها .

إن إدارة المشتريات من الوظائف المتخصصة وتتطلب وجود كفايات فردية متمرسة فى هذا الضرب من النشاط . يضاف إلى ذلك أن كفاية المشتريات تتوقف

إلى حد كبير على طريقة التنظيم المتبعة ، والنظم التى يجرى بها دولاب العمل ، كما تتطلب حفظ أنواع مختلفة من السجلات ، ووجود مشترين متخصصين فى المواد التى تقومون بشرائها ، مع الاتصال الدائم بالأسواق ودراسة الظروف المختلفة المحيطة بها .

ولاشك أن تنظيم إدارة المشتريات على أساس سليم وإعطائها المزيد من وجوه المسئولية والسلطة الواجبة يؤدى إلى تحسين مستوى المشتريات وتحقيق الكثير من الوفور الاقتصادية عن طريقها . ومن الواجب أن تمتد حدود المشتريات ، وأن يكون من اختصاصها كذلك تحديد أسعار الشراء وشروطه كما يكون لها القدر الواجب من السلطة فى تحديد الكميات التى تشترى والأوقات التى يتم فيها الشراء .

ولايمكن لإدارة المشتريات أن تضطلع بمثل هذه المسئوليات ما لم يكن لها من وجوه السلطة القدر المناسب الذى يكفل الاستقلال الواجب فى أداء الوظيفة الشرائية .

ويشير تقرير الإخصائى إلى إمكان الحصول على وفور لاتقل عن ٥ ٪ عن طريق تنظيم العمل فى إدرة المشتريات على أساس سليم .

والمطلوب إعداد قائمة نتائج لأعمال الشركة عن سنة ١٩٧١ متضمنة الزيادة المقدرة فى المبيعات والوفور المختلفة التى يتنبأ بتحقيقها تقرير الإخصائى .

الفصل الثانى

تنظيم إدارة المشتريات

المقصود من التنظيم(١) بشكل عام هو توزيع الأعمال داخل المشروع - أو داخل كل إدارة - على الأجهزة المختلفة أو على الادارات والأقسام والوحدات اللازم تكوينها ، وبالتالى توزيع هذه الأعمال على مجموعات الأفراد داخل المشروع وداخل كل إدارة - توزيعاً سليما يحقق تنفيذ تلك الأعمال على خير وجه . ومن ثم فإن التنظيم ينطوى على تكوين الهيكل التنظيمى أو الادارى للمنشأة ولوحداتها المختلفة ، ثم تحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات على مستوى الادارات والأجهزة المختلفة وعلى مستوى الأفراد العاملين .

والمسئوليات هى مجموعة الاختصاصات أو الأعمال والواجبات الملقاة على عاتق الادارة وأفرادها والتى يتحتم القيام بها ، والسلطة هى الحق فى إصدار أوامر أو تعليمات تحكم وتوجه الأعمال وتصرفات الغير ، وبالتالى تفويض الأجهزة والإدارات ، ومن هم مسئولون عنها بالسلطات الكافية - المتكافئة مع المسئوليات - والتى تمكنهم من تحمل مسئولياتهم . وبعد ذلك تحدد وتوضح العلاقات المختلفة بين الأجهزة وبعضها داخل الادارة الواحدة وبين الادارات وبعضها على مستوى المشروع ضماناً لحسن التنسيق ومنعاً من أى تضارب أو احتكاك .

ويمكن أن يستمر التنظيم فى توصيف المناصب الادارية بتحديد مسئوليات وسلطات وعلاقات المنصب الادارى ثم تحديد المواصفات الواجب توافرها فيمن يشغل كل منصب إدارى حتى تتحقق الحركة والفاعلية للهيكل التنظيمى الموضوع ، فإذا ماتم تكوين هذه الهيئة الادارية على خير وجه وبشكل

---

(١) راجع فى ذلك :

Harbert Hilks, « Management, Organizations and Human, Resoıurcee », Mc Graw-Hill, N. Y. 1972.

Raddin, « Managerial Effectivenese, » Mc Graw-Hill, N. Y; 1970.

موضوعى مع الاستمرار على تنميتها - لأمكن للتنظيم أن يحقق أهدافه وأصبح صالحاً لتنفيذ الأعمال على خير وجه والقيام بدوره كعنصر من العناصر الرئيسية للادارة العلمية الرشيدة .

فالتنظيم ليس هدفا فى حد ذاته إنما الهدف هو تنفيذ الأعمال على خير وجه وتمكين الأفراد من تحقيق ذلك الهدف وإتاحة الفرصة أمام المسئولين والأفراد العاملين لكى يعملوا مع بعضهم فى سهولة وتعاون وبكفاية فائقة .

وبناء على ما تقدم يؤدى التنظيم إلى التنسيق بين مختلف الأعمال والجهود الجماعية داخل المشروع وبما يقلل من التعارض والتضارب ويحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وتنفيذ الأعمال على خير وجه وتحقيق أهداف المشروع والعاملين فيه والمتعاملين معه . فإذا ما كان التنظيم ضعيفا حال ذلك دون إمكانية نجاح الافراد فى تحقيق أهداف المشروع ، ومعظم المنشآت التى تحقق أرباحاً من خلال تنظيمات ضعيفة يمكنها أن تحقق أضعاف هذه الأرباح لو كان لديها التنظيم القوى الجيد(١) . أما إذا كان التنظيم جيداً فإنه يحقق الآتى :

— يحدد ويعرف وظائف وسلطات الوحدات المختلفة التى يتكون منها المشروع .
— يحدد المسئوليات الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال على خير وجه
— يحدد العلاقات بين الوحدات والأجهزة المختلفة .
— يسمح بالتخصص .
— ينمى المهارات المتخصصة للأفراد فى وحدات العمل .
— يساعد على تسهيل عملية التخطيط ورسم السياسات والرقابة على نتائج الأعمال .

---

(١) راجع فى ذلك :

Warren G. Bennies, « Changing Organization », Mc Graw Hill, N, Y. 1962.

Fred Luthans, «Contemporary Reading in Organizational Behavior» Mc Graw – Hill, 1972.

— يساعد على محو الإسراف فى الجهود أو التكاليف .
— يوفر فرص الترقية أمام العاملين .
— يحدد مهام كل فرد ومسئولياته دون تكرار أو ازدواج .
— يوضح خطوط وطبيعة السلطات بحيث يعلم كل فرد فى المشروع ما يتمتع به من سلطة ، ومن هو الرئيس الذى يتلقى منه الأوامر والتوجيه والمرؤوسين الذين يصدر إليهم التعليمات .
— يسهل مهمة التنسيق بين الوحدات والأجهزة المختلفة بشكل يحقق أهداف المشروع بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

مكان جهاز الشراء على الخريطة التنظيمية ، وتبعيته :

وفى هذا المجال توضح النواحى التالية .

١ — وظيفة الشراء وأهميتها - كما أوضحنا - تحتم أن يكون لها جهازاً مستقلا شأنها شأن باقى الوظائف الرئيسية فى المشروع ، قد يكون ذلك الجهاز إدارة عامة أو إدارة أو قسما وذلك حسب حجم المشروع وحجم نشاط الشراء ولكن المهم أن تحتل تلك الوظيفة مكانها المستقل المناسب على الخريطة التنظيمية والذى لا يقل عن - المستوى الذى تحتله باقى الأنشطة الرئيسية فى المشروع .

٢ — فى المشروعات التجارية قد يتبع جهاز الشراء الإدارة التجارية التى تشرف على جهاز الشراء وجهاز البيع والمخازن وذلك للتنسيق بين هذه الأنشطة الثلاثة حيث جهاز الشراء هنا يقوم على شراء سلعا وأصنافا لإعادة بيعها ، ومن ثم فالعلاقة المباشرة قوية وواضحة ، بينما فى المشروعات الصناعية فالصورة تختلف حيث الأصناف التى تشترى تختلف كلية عن الأصناف التى تباع ومن ثم تكون العلاقة أوضح وأكثر قرباً ومباشرة بين جهاز الشراء والإنتاج ثم بين جهاز الانتاج والبيع ثم بين جهاز الشراء والانتاج وجهاز مخازن الخامات والمواد والمهمات المشتراة ثم بين جهاز البيع ومخازن المنتجات النهائية - وإن كان هذا لا يتعارض مع وجود علاقة ما بين جهاز الشراء وجميع تلك الأجهزة

ومن ثم لا يوجد مبرراً للجمع بين جهاز الشراء وجهاز البيع تحت إشراف إدارة واحدة كالادارة التجارية أو التسويقية مثلا كما هو مشاهد فى بعض المشروعات حيث لا توجد دواعى مباشرة لهذا الارتباط أو التنسيق تبرر هذا النوع من التنظيم، كما لا نرى سلامة الرأى أو التنظيم الذى يضم إدارة المشتريات وإدارة الانتاج تحت إشراف مدير عام الانتاج أو إدارة المشتريات والادارة المالية تحت إشراف المدير المالى، ويكون من الأفضل دائماً هو استقلال جهاز المشتريات فى هذا النوع من المشروعات مثله مثل إدارة الإنتاج أو التسويق أو التمويل دون تبعية .

٣ — يمكن الجمع بين جهاز الشراء ومخازن الخامات والمواد المشتراه تحت إشراف رئيس واحد أو إدارة واحدة — إدارة المشتريات والمخازن — فهى أكثر الأجهزة ارتباطاً وتكاملا على أن يكون لكل جهاز استقلاله النسبى تحت لواء هذه الادارة، فالتكامل والتنسيق التام بينهما واستمرار تبادل المعلومات بينهما له فائدته، وأن هذا لا يمنع الفصل بينهما فى الأحوال التى تستوجب هذا الفصل .

المبحث الأول

التنظيم الداخلى لجهاز المشتريات

وهذا التنظيم يتضمن — كما سبق أن ذكرنا — تكوين الهيكل الادارى لجهاز الشراء وتحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات ، وقد سبق أن تحدثنا عن المسئوليات وعن السلطات .

(ا) تكوين الهيكل الادارى أو التنظيمى :

من البديهى أنه لا يوجد تنظيم أمثل أو نموذجى حيث الأمر قد يختلف من شركة إلى أخرى فى نفس القطاع بل من وقت إلى آخر بالنسبة لنفس الشركة إلا أن هناك مبادىء وأصول ونواحى عامة ترشد المنظم وتحكم عملية تكوين الهيكل التنظيمى ضماناً لحسن التنظيم وكفاءته وتحقيقه لأهدافه :

أولا : المعرفة الكافية بالأصول والمبادىء العلمية للتنظيم — أو إشراك أهل الخبرة فى عملية التنظيم .

ثانياً : أن تنظيم إدارة المشتريات يتأثر بعدد من العوامل التى تختلف طبيعة كل منها من مشروع إلى آخر ومن وقت إلى آخر : ومن ثم ينعكس ذلك على تكوين الهيكل التنظيمى للمشروع ، من هذه العوامل :

- حجم المشتريات .
- أنواع وأصناف المواد والسلع المشتراه وعلاقاتها بنشاط المشروع .
- الصعوبات والمشاكل التى تعترض وتقابل توفير هذه المواد .
- طبيعة ونوعية الأسواق التى يتم الشراء منها .
- عدد الأصناف أو المجموعات السلعية التى تم شراؤها ومدى تركزها من عدمه .

— الأفراد العاملين بادارة المشتريات سواء من ناحية العدد أو الكفاية الفنية أو القدرات الإدارية والإشرافية حيث لايجوز إهمال العنصر الإنساني.

ثالثاً : الأنشطة الرئيسية لإدارة المشتريات ، فمهما اختلفت طريقة التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات ومهما اختلف حجم المشروع إلى حدما ، فإن هناك بعض الأنشطة الضرورية التي لابد من مزاولتها بواسطة هذه الادارة حتى يمكنها أن تضطلع بمسئولياتها وتستخدم سلطاتها ولضمان تحقيق الأهداف الرئيسية للشراء بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب ومن المصدر المناسب وفي الوقت المناسب وخاصة إذا قامت بهذه الأنشطة بشكل سليم ووفرت لها الإمكانيات المادية والبشرية السليمة. وبديهي أن هذه الأنشطة الضرورية هي مستمدة من أو منبثقة عن اختصاصات ومسئوليات وظيفة الشراء السابق بيانها . وفي المشروعات الكبيرة نسبياً تتحول تلك الأنشطة إلى وحدات رئيسية مكونة لإدارة المشتريات ، هذه الأنشطة هي (١)

١ — بحوث الشراء :

— دراسات الأسواق التي يتم أو يمكن أن يتم منها الشراء .

— دراسات لموقف الأسواق البديلة وظروفها وتكلفة التعامل معها .

— دراسات خاصة بالمواد والأصناف البديلة أو الجديدة وتنمية أصناف بديلة .

— دراسات التكلفة وتحليلها وإمكانيات خفضها وبدائلها .

— دراسة مصادر الشراء المتاحة والبديلة وتنمية مصادر جديدة .

— دراسة التطورات والعوامل الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على عملية الشراء .

— ومن ثم لهذا النشاط أهميته القصوى في ترشيد وتنمية نشاط الشراء

---

(١) راجع في ذلك أيضاً :
الدكتور إبراهيم هيمى ، الدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .
الدكتور علي عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره .

وقيامه على أسس سليمة ، إلا أنه من المشاهد إهمال هذه الوظيفة من جانب أجهزة الشراء فى معظم مشروعاتنا أو هى دراسات سطحية أو سريعة فى بعض المشروعات .

٢ — السجلات :

الاحتفاظ بسجلات الشراء .
الاحتفاظ بسجلات الأسعار .
الاحتفاظ بسجلات التخزين وحركة المواد .
الاحتفاظ بسجلات الموردين .
الاحتفاظ بسجلات المواصفات والنماذج .
الاحتفاظ بالكتالوجات .

وتعمل هذه السجلات على توفير العديد من المعلومات والبيانات الضرورية التى تساهم فى اتخاذ القرارات الشرائية الرشيدة ومن ثم يقتضى الأمر الاعتناء بهذه السجلات والاعتناء بالتسجيل فيها والاعتناء بعملية تجميع المعلومات والبيانات التى تشملها والعمل على انتظامها واستمرار مراجعتها وتطويرها .

٣ — إجراءات الشراء والتعاقد :

مناقشة ومراجعة طلبات الشراء الواردة من جهات الاستخدام قبل تحويلها إلى التنفيذ .

تحديد طريقة الشراء المناسبة .
طلب العطاءات أو العروض .
دراسة وتحليل العطاءات .
الاتصال والتفاوض مع الموردين .
البت واختيار أفضل العروض أو أفضل المصادر .

الاتفاق على الشروط التفصيلية للشراء والتسليم .
إبرام العقود ومراجعتها .
إصدار أوامر التوريد .

ومن هذا يتضح أن إدارة المشتريات هى المسئولة عن الجانب التنفيذى فى الشراء وعن اتخاذ كافة الإجراءات الخاصة بطلب العروض ودراستها واختيار المصدر ـ والاتفاق على الشروط التجارية وإبرام العقود وإصدار أمر التوريد. وإن كان من المشاهد ـ وهذا خطأ كبير ـ تمسك بعض جهات الاستخدام بمورد معين أو الاتفاق مع أحد الموردين شفويا ثم تطلب من المشتريات التنفيذ . أو قيام بعض الفنيين وجهات الاستخدام بالاتصال والتفاوض مع الموردين وكل ذلك خطأ شائع وغير جائز علميا وليس فى مصلحة المشروع . بل يجب أن يترك الأمر دائما لإدارة المشتريات فهو من اختصاصها ومن مسئولياتها ومن سلطاتها وهى التى تقوم بالدراسة والبحث وتنظر إلى الظروف والعوامل المؤثرة مكتملة ، وهى التى تعمل على تحقيق التوازن بين الأهداف الرئيسية للمشتريات وهى المسئولة عن خدمة الإنتاج والاستخدام وتوفير احتياجاتها بأفضل الوسائل وأقل التكلفة وهى التى تقيم على هذا الأساس . وإن كان هذا لا يعارض مع إمكانية أن تشرك إدارة المشتريات معها بعض الفنيين كلما دعت الحاجة إلى ذلك .

٤ — التسهيلات ومتابعة التوريد :

متابعة تجهيز الطلبيات خلال فترة إعدادها .
متابعة عمليات التأمين والنقل والشحن وتسهيلها .
متابعة عمليات التسليم والاستلام والتوريد .
الدراسة والاشتراك فى حل المشاكل التى تعترض أعمال التجهيز والشحن والتوريد .

وهذا النشاط يحمل المنشأة فى الصورة الكاملة وباستمرار ابتداء من التعاقد وإصدار أمر التوريد حتى عملية الاستلام والعمل على حل أى مشكلة قد تنشأ

وتعطيل التوريد أو أخذ الاحتياطات اللازمة لإجراء تعديل فى التعاقد أو تحويله - أو جزء منه - إلى مورد آخر أو إجراء تعديل فى برامج الإنتاج إذا كان هناك احتمال تأخر التوريد . وعملية المتابعة والتسهيل هذه لاتنتهى ولا يجب أن تنتهى إلا بعد وصول الطلبية واستلامها نهائيا، وتقع مسئوليتها على عاتق إدارة المشتريات - وليس غيرها من الإدارات - فهى التى تعاقدت مع المورد وهى التى تواصل الاتصال به وهو الحريص على صورته أمامها والعلاقة قائمة ومستمرة بينهما .

٥ — الفحص والاستلام :

الاستلام المبدئى والظاهرى للأصناف .

فحص الأصناف قبل الاستلام النهائى .

إنهاء إجراءات الاستلام النهائى والاضافة إلى المخازن .

العمل على تسهيل عمليات الفحص والاستلام والتغلب على المشاكل التى تعترضها .

مراجعة الفواتير .

التصريح بالدفع .

ولا شك أن عملية الاستلام المبدئى ثم الفحص والاستلام النهائى لها أهميتها فى إتمام عملية الشراء على خير وجه وبما يضمن ويطمئن المنشأة على أن التوريد يتم فى الأوقات المحددة وبالجودة والكمية المحددتين .

٦ — إدارة المواد ومراقبة المخزون :

تخفيض رأس المال المستثمر فى الموجودات المخزنية إلى أقل حد ممكن دون - الإضرار بحاجة الإنتاج والاستخدام .

متابعة حركة الأصناف وأرصدتها ومتابعة معدلات الاستخدام .

تحديد الراكد والبطىء والحركة والعمل باستمرار على تلاشى التضخم فى موجودات المخازن .

العمل على كفاءة توزيع الاستثمار على الأصناف المختلفة بالمخازن .

مراقبة حركة الأصناف ومستويات التخزين للعمل على استمرار توفير الأصناف بالكمية والوقت المناسبين .

مراقبة معدلات الاستخدام ومعدلات الدوران وإعادة النظر فى مستويات التخزين الجارية فى ضوء الظروف المؤثرة .

دراسة إمكانية التبسيط حسب ظروف الإنتاج والاستخدام ومع مراعاة ظروف سوق الشراء .

العمل بكافة الوسائل الفنية والإدارية على تقليل نسب التآلف والتقادم وتقليل تكلفة التخزين .

ومن ثم فوظيفة مراقبة المخزون ذات علاقة وطيدة بوظيفة الشراء وفى خدمتها ولها دورها الإيجابى فى خدمة تحقيق أهداف الشراء . وبالتالى أيضاً يصبح من الأفضل علمياً وعملياً إسنادها إلى إدارة المشتريات حيث المشاهد فى الشركات الصناعية المصرية أن هذه العملية تسند إلى إدارة المشتريات فى بعض الشركات وإلى إدارة الإنتاج أو إدارة التكاليف أو الإدارة المالية أو إدارة المخازن فى عدد آخر من الشركات بناء على مبررات لانراها موضوعية ومردود عليها . وهذا لايتعارض مع أى مراقبة إدارية من جانب جهاز خارجى أو من جانب إدارة المشروع .

٧ — التصرف فى الفائض وبواقى الإنتاج والعوادم والخردة والكهنة والرواكد :

حصر هذه الأصناف ومتابعة معدلاتها ونسبها .

تخزينها والحافظ عليها .

وضع واتخاذ الاجراءات السلعية لبيعها بأفضل الشروط .

التعاون مع جهاز الإنتاج فى إمكان الاستفادة من بعض هذه الأصناف داخلياً بعد إجراء بعض التعديلات الفنية عليها .

٨ — المتابعة وتقسيم نشاط الشراء .

حيث من الضرورى أن يقوم مدير المشتريات عن طريق نشاط أو جهاز لديه بمتابعة نشاط وأعمال أجهزته المختلفة ومتابعة نتائج أعمال إدارته والأجهزة التابعة له وذلك بصرف النظر عن أى متابعة خارجية من جانب إدارة المشروع :

متابعة نشاط الإدارة وأجهزتها طبقا للخطة الموضوعية وبرامج ميزانية الشراء.

متابعة نتائج الأعمال طبقا للأهداف المحددة .

مراقبة ومراجعة الاجراءات المتبعة والنماذج المستخدمة .

إعداد ورفع التقارير الدورية وتقارير المتابعة .

رابعا : تكوين الهيكل التنظيمى وطرق تقسيم أوجه النشاط الشرائى .

فى المشروعات المتوسطة الحجم تتكون إدارة المشتريات من عدد من موظفى وإخصائى الشراء تحت إشراف مدير المشتريات مباشرة ، وقد يعاونه نائب أو مساعد ، ويقوم مدير إدارة المشتريات بتوزيع الأعمال على هؤلاء الموظفين بحيث يختص كل منهم بشراء سلعة معينة أو مجموعة سلعية معينة بحيث تكون تلك المجموعة متجانسة سواء من حيث الخصائص الطبيعية أو نواحى الاستخدام أو مصادر الحصول عليها حتى يكون هناك نوعا من التخصص ، كما يعهد إلى بعض الموظفين بالقيام بالأعمال الكتابية أو الأعمال المتصلة بعملية الشراء أو الأنشطة الأخرى الواجب القيام بها .

أما فى المشروعات الكبيرة فيقتضى الأمر درجة أكبر من التخصص وتقسيم العمل أى تقسيم أوجه نشاط الشراء فى أجهزة أو وحدات متخصصة ومستقلة نسبيا داخل إدارة المشتريات ، يقوم على كل وحدة مجموعة من الأفراد المتخصصين تحت إشراف رئيس لهذه الوحدة . وقد تتفرع من

هذه الوحدات وحدات أخرى أصغر وأكثر تخصصا وذلك حسب طبيعة العمل وحجمه وحسب الحاجة إلى هذا التخصص . ويتم تقسيم أوجه النشاط هذه حسب عدة طرق يختلف أساس كل منها حسب طبيعة العمل ونوع التخصص المطلوب والظروف المحيطة بعملية الشراء ، ولكل منها مزاياها وعيوبها ودواعي استخدامها ، ومن ثم اختيار الأنسب منها حسب تلك العوامل المؤثرة التي أشرنا إليها . هذه الطرق هي :

١ — التقسيم على أساس وظيفي .

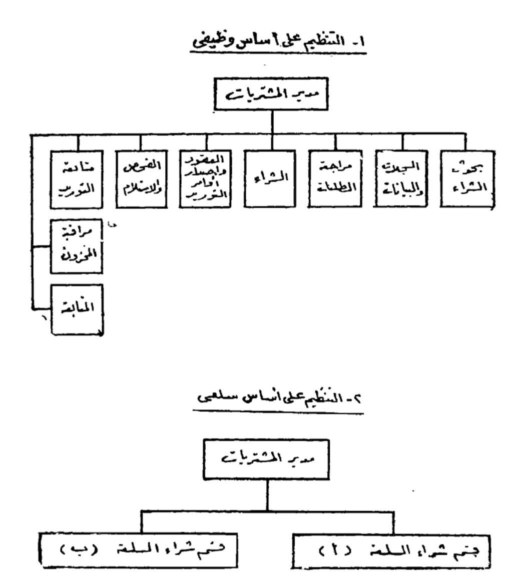
٢ — التقسيم على أساس سلعي .

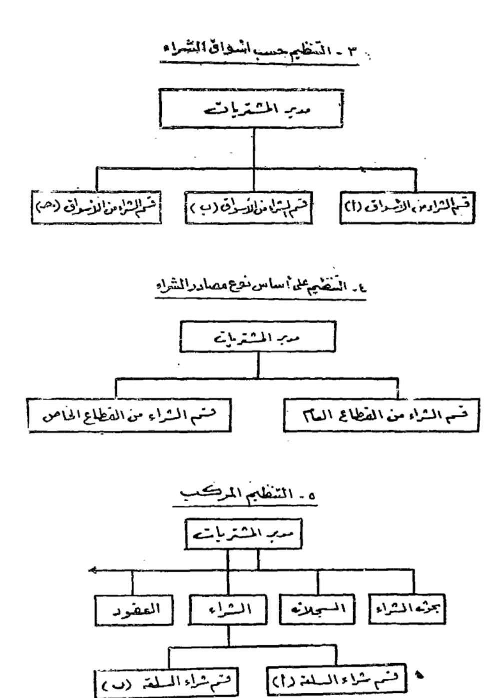
٣ — التقسيم على أساس الموقع الجغرافي أو أسواق الشراء .

٤ — التقسيم على أساس نوع مصادر الشراء .

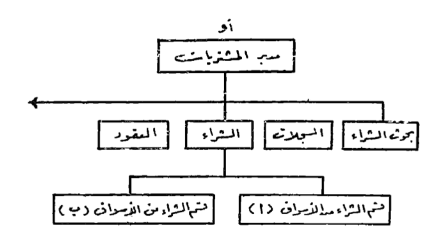
٥ — التقسيم المركب للرأى الذى يجمع بين أكثر من طريقة أو أساس من الأسس السابقة .

وذلك مثلا على النحو التالي :

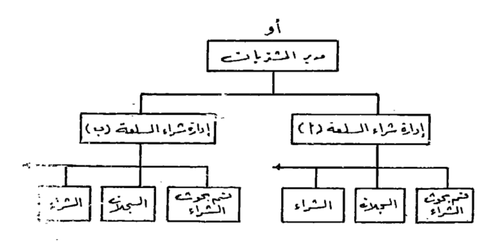

١- التنظيم على أساس وظيفي
مدير المشتريات
بحوث الشراء
السجلات والبيانات
مراجعة الطلبات
الشراء
العقود وإصدار أوامر التوريد
الفحص والاستلام
متابعة التوريد
مراقبة المخزون
المتابعة
٢- التنظيم على أساس سلعي
مدير المشتريات
قسم شراء السلعة (أ)
قسم شراء السلعة (ب)


٣ - التنظيم حسب أسواق الشراء
مدير المشتريات
قسم الشراء من الأسواق (أ)
قسم الشراء من الأسواق (ب)
قسم الشراء من الأسواق (جـ)
٤ - التنظيم على أساس نوع مصادر الشراء
مدير المشتريات
قسم الشراء من القطاع العام
قسم الشراء من القطاع الخاص
٥ - التنظيم المركب
مدير المشتريات
بحوث الشراء
السجلات
الشراء
العقود
قسم شراء السلعة (أ)
قسم شراء السلعة (ب)

أو



أو



وكما سبق أن ذكرنا أنه لا يوجد تنظيم نموذجي أو أمثل . كما أن جهاز المشتريات — كما سبق أن بينا — قد يكون على مستوى إدارة عامة تتبعها إدارات ثم أقسام ثم وحدات ، أو على مستوى إدارة أو قسما . وما تقدم هو عبارة عن بعض الأمثلة حيث تنظيم إدارة المشتريات بأى مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على ظروف كل مشروع .

نماذج عملية لتنظيم ادارة الشراء فى بعض الشركات

نموذج (١) :

وفيه نرى أن إدارة المشتريات تقوم على أساس التنظيم الوظيفى حيث تتكون من :

قسم ١ — العقود والشراء (شراء المهمات والعدد والآلات) .

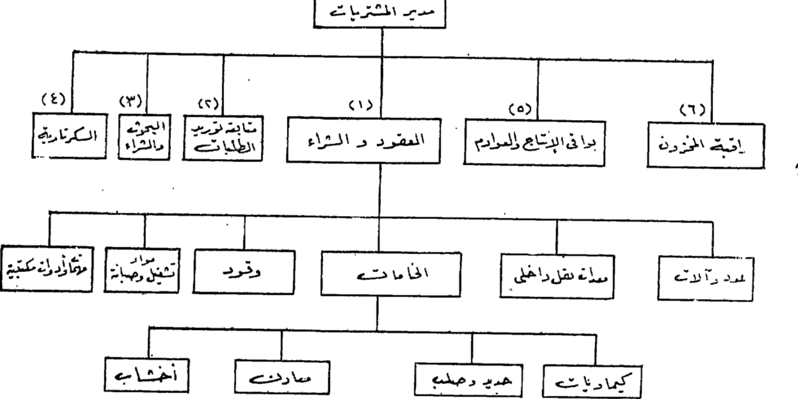
قسم ٢ — متابعة أوامر التوريد من وقت إرسالها إلى الموردين حتى تورد المشتريات إلى المنشأة .

قسم ٣ — البحوث اللازمة عن سوق المشتريات ومصادر الشراء المتنوعة والأصناف البديلة والتقلبات الاقتصادية المختلفة .

قسم ٤ — السكرتارية وتشمل المراسلات واستلام العطاءات ومراجعة الفواتير وحفظ السجلات والكتالوجات وقوائم الموردين والأسعار وتقارير الفحص والاستلام .

قسم ٥ — بواقى الإنتاج والعوادم ووظيفة هذا القسم التصرف فى الخردة والكهنة والشرك والعوادم وبواقى الإنتاج .

قسم ٦ — مراقبة المخزون وهو حلقة الاتصال بين المخازن والمشتريات ثم هو يمد إدارة المشتريات بالبيانات اللازمة عن موجودات المخازن وحركتها وحالتها ويساعدها فى القيام بمهمتها الشرائية بالإضافة إلى تخفيض رأس المال المستثمر فى المخازن إلى أقل حد ممكن .


نموذج (١)
مدير المشتريات
(٦) رقابة المخزون
(٥) بواقي الإنتاج والعوادم
(١) العقود و الشراء
(٢) متابعة توريد الطلبات
(٣) البحوث والشراء
(٤) السكرتارية
عدد وآلات
معدات نقل داخلي
الخامات
وقود
مواد تشغيل وصيانة
مهمات وأدوات مكتبية
كيماويات
حديد وصلب
معادن
أخشاب

نمـــوذج (٢) :

يلاحظ أن هذا التنظيم يرأسه مدير للمشتريات أو يكون نائب المدير العـام للمشتريات حسب حجم إدارة المشتريات فى المنشأة ، ويلى مدير المشتريات مساعد ، ويكون مدير المشتريات مسئولا أمام المدير العام أو نائبه.

يقوم مجموعة من رجال الشراء بتنفيذ إجراءات الشراء الفعلية مثل مراجعة الطلبيات ومقابلة رجال البيع (مصادر التوريد) إلى آخر الإجراءات الخاصة بالشراء والتوريد ويلاحظ هنا تخصيص وكيل شراء لكل سلعة ولكل مجموعة سلعية ، وأن هذا يتوقف على طبيعة عملية الشراء وحجم المشتريات وأنواع السلع المشتراه بالإضافة إلى القدرات والكفايات المتوفرة فى رجال المشتريات ، إلا أن عملية التخصص فى الشراء لها مزايا منها :

١ — أنها تعمل على التخصص وتعميق الخبرة لدى المسئول عن شراء هذه السلعة أو مجموعة السلع بما يؤدى إلى وجود خبرة فنية لديه تمكنه من الحصول على أحسن المواد من أفضل المصادر وبأقل الأسعار .

٢ — التحديد الواضح للمسئوليات يؤدى إلى الإقلال من التداخل والأخطاء .

٣ — تسهيل مهمة رجال البيع التابعين للموردين .

نموذج (٢)

نائب المدير العام للمشتريات

مدير المشتريات

مساعد مدير المشتريات

- مراقبة المخزون
- برامج الإنتاج والمواد الخام
- السكرتارية الأعمال المكتبية
  - السجلات
  - طلبات الشراء
  - الأسعار ومصادر التوريد
  - طلبات وأوامر تقرير استلام الفواتير
  - سجلات الموردين ملفات العطاءات
  - الكتالوجات وقوائم الأسعار والخصومات
- بحوث الشراء
- الحركة
- المتابعة
- العقود والشراء
  - إدارة المواد الأولية
  - السلع المصنوعة
  - الأدوات والمهمات
  - التجهيزات الأولية
  - أجزاء ومنتجات نصف مصنوعة

نموذج (٢) :

ويلاحظ على هذا التنظيم الآتى :

يرأس جهاز الشراء مدير يسمى مدير إدارة المهمات وهو مسئول مباشرة أمام مدير العمليات أو نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون العمليات .

تنقسم إدارة المهمات إلى قسمين أو جزءين رئيسيين هما :

١ — المشتريات : وتشمل المشتريات الجاهزة والمشتريات المشغولة أو المصنعة .

٢ — المخازن : وتشمل المخازن الرئيسية وإدارة المخازن .

وبالإضافة إلى ذلك يوجد :

قسم للحسابات يتبع مدير إدارة المهمات مباشرة ويتولى كافة الحسابات الخاصة بالشراء ومراجعة فواتير الموردين وإمساك حسابات الفروع والإدارات المختلفة وربما كان لهذا القسم مكانه فى الإدارة المالية إلا أنه يقوم بالكثير من الأعمال التى كان من المفروض أن تقوم بها الإدارة المالية.

سكرتير ممتاز للقيام بأعمال السكرتارية للمدير بالإضافة إلى عمليات المتابعة .

— أما جهاز الشراء فى هذا التنظيم فيتمثل فى إدارة للمشتريات وإدارة للتصنيع . فكل ما يشترى من السوق جاهزاً تختص به إدارة المشتريات وكل ما يحتاج إلى تشغيل فى شرائه تختص به إدارة التصنيع .

— قسمت إدارة المشتريات إلى قسمين :

قسم للمشتريات المحلية وقسم للمشتريات الخارجية .

— قسمت إدارة التصنيع إلى قسمين :

قسم للصناعة وقسم للطباعة والأخير يختص بكل المطبوعات الخاصة

بالمنشأة بالإضافة إلى قيامه بطبع المطبوعات السرية الخاصة بالمنشأة (أى أن القسم لديه مطبعة تقوم بحوالى ١٠ – ٢٠٪ من احتياجات المنشأة) .

ـ ويلاحظ بالنسبة لجهاز التخزين أنه يتكون من :

١ ـ إدارة المخازن الرئيسية وتحوى أقسام العمليات والبطاقات والمراجعة والسكرتارية ومندوب للمشتريات السريعة (قطع غيار للعربيات فقط).

٢ ـ إدارة المخازن وتحوى أقسام التخطيط والتنظيم ثم المراجعة والجرد ثم التصنيف والتموين .

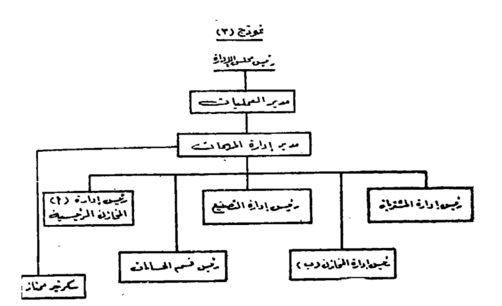
ملاحظات على التنظيم :

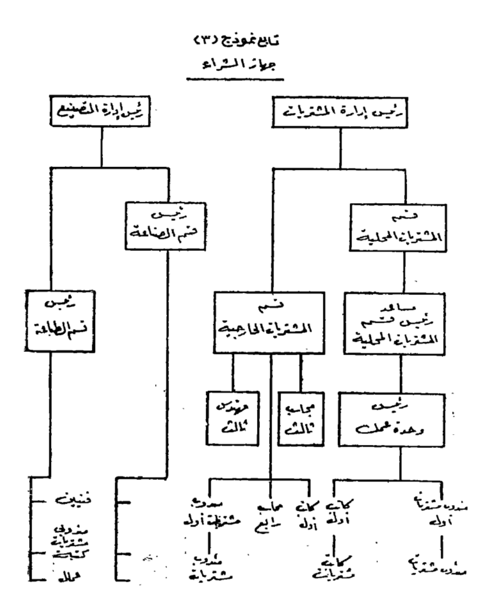
١ ـ الكفايات المطلوبة فى جهاز الشراء تتوقف على طبيعة وحجم المشتريات ونوعيتها إلا أنه من المقطوع به أن وجود الفنيين ذوى التخصصات المختلفة ضرورى وأكيد ، ووجود هؤلاء بصفة أساسية فى جهاز الشراء أو وجودهم كخبراء يستعان بهم من الخارج يتوقف على حجم المشتريات ونوعها.

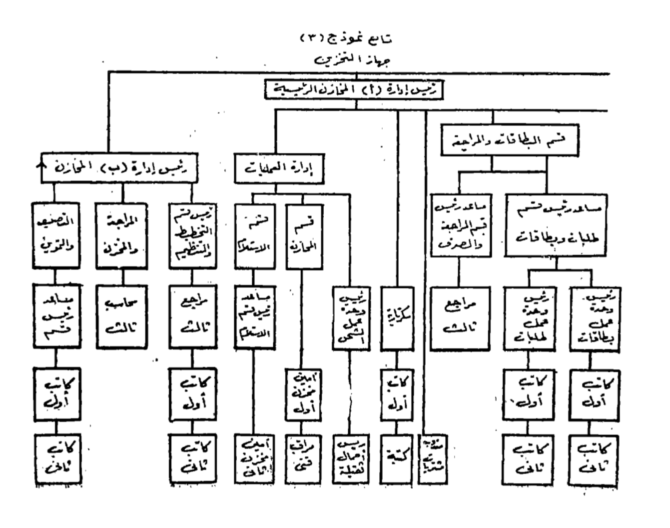
٢ ـ قد يكون من طبيعة بعض المشتريات أن يتم تشغيلها لدى الغير، أى أنها لا تكون جاهزة وإنما تصنع بالطلب وهذا يستدعى (خصوصا إذا كان حجم هذه المطلوبات كبيراً) وجود الفنيين المتخصصين فى عملية التصنيع ويستدعى أيضاً إفراد مكان فى التنظيم لقسم التصنيع .

٣ ـ فى حالة وجود المخازن مع المشتريات فى إدارة واحدة نجد أن قسم مراقبة المخزون يكون فى المخازن ولو أنه يخدم الإدارتين معا إلا أن وجوده فى المخازن أقرب إلى الوضع الطبيعى نظراً لإمكان القيام بعمليات أخرى بخلاف مراقبة المخزون .

٤ ـ ينعكس تنظيم إدارة المشتريات على المخازن بصورة مباشرة خاصة إذا ما جمعت إدارة واحدة بين الإثنين .


نموذج (٣)
رئيس مجلس الإدارة
مدير العمليات
مدير إدارة المهمات
رئيس إدارة المشتريات
رئيس إدارة التصنيع
رئيس إدارة (أ) المخازن الرئيسية
رئيس إدارة المخازن (ب)
رئيس قسم الحسابات
سكرتير ممتاز


تابع نموذج (٣)
جهاز الشراء
رئيس إدارة المشتريات
رئيس إدارة التصنيع
قسم المشتريات المحلية
رئيس قسم الصناعة
قسم المشتريات الخارجية
مساعد رئيس قسم المشتريات المحلية
رئيس قسم الطباعة
مهندس ثالث
محاسب ثالث
رئيس وحدة عمل
مندوب مشتريات أول
كاتب أول
محاسب رابع
كاتب أول
مندوب مشتريات أول
مندوب مشتريات
كاتب مشتريات
مندوب مشتريات
فنيون
مندوب مشتريات كتبة
عمال


تابع نموذج (٣)
جهاز التخزين
رئيس إدارة (أ) المخازن الرئيسية
قسم البطاقات والمراجعة
مساعد رئيس قسم طلبات وبطاقات
مساعد رئيس قسم المراجعة والصرف
رئيس وحدة عمل بطاقات
رئيس وحدة عمل طلبات
مراجع ثالث
كاتب أول
كاتب أول
كاتب ثاني
كاتب ثاني
مندوب مشتريات
سكرتارية
كاتب أول
كتبة
إدارة العمليات
رئيس وحدة عمل الشحن
رئيس أعمال ثقيلة
قسم المخازن
أمين مخزن أول
مراقب فني
قسم الاستهلاك
مساعد رئيس قسم الاستهلاك
أمين مخزن ثاني
رئيس إدارة (ب) المخازن
رئيس قسم التخطيط والتنظيم
مراجع ثالث
كاتب أول
كاتب ثاني
المراجعة والمخزون
محاسب ثالث
التصنيف والتوزيع
مساعد رئيس قسم
كاتب أول
كاتب ثاني

المبحث الثانى

العلاقة بين جهاز المشتريات والأجهزة الأخرى

يرتبط عمل إدارة المشتريات بعدد كبير من الأجهزة أو الإدارات الأخرى داخل المنشأة ويربط بينهم نوع من التعاون يهدف إلى أن يحقق المشروع أهدافه الموضوعة من حيث الربحية أو الخدمة أو الإنتاج(١)

وإذا ماتتبعنا الأنشطة المختلفة لإدارة المشتريات وجدنا أنها فى قيامها بمسئولياتها والتى تتلخص فى الشراء بالكميات المناسبة فى الوقت المناسب والثمن المناسب والجودة المناسبة ومن مصدر الشراء المناسب تتعرض لباقى الادارات بالمشروع وتتصل بها .

وإذا ماقسمنا المشروعات لوجدناها إما منشئات تجارية وإما منشآت صناعية وإما منشآت استخراجية وإما منشآت خدمات وفى كل هذه الأنواع نجد أن إدارة الشراء تقوم بتلبية احتياجات الإدارات الطالبة والتى إما أن تكون إدارة الإنتاج أو الهندسة أو الصيانة أو التشغيل أو الاستخدام أو إدارة المبيعات أو إدارة الإنشاءات أو إدارة النقل وذلك حسب طبيعة ونوعية نشاط المشروع .

وتنتهى عملية الشراء بوصول المطلوبات وتسلمها والمحافظة عليها لحين استخدامها ، وهذا ينشىء علاقة وثيقة بين الشراء والتخزين .

ومن البديهى أن كل عملية شراء تنشىء التزاماً مالياً قبل المشروع وهذا يعنى وجود علاقة مستمرة وعكسية بين المشتريات والادارة المالية أو الحسابات .

وفى النهاية فإن إدارة المشتريات نظراً لطبيعة عملها واحتكاكها المستمر

---

(١) راجع فى ذلك :

Heinritz, Stuarl, Purchasing, Principles and Application, Prentice Hall. NY., 1965.

بالسوق والموردين وارتباط نشاطها المباشر بالتكاليف الخاصة بالمشر
نجدها على علاقة متبادلة مع إدارات بحوث الانتاج والتصميم والعلا
العامة ومراقبة التكاليف .

وفيما يلى نتعرض لطبيعة العلاقة ونوع التعاون والمعلومات المطلوبة
كل من إدارة المشتريات والادارات الأخرى .

(١) الشراء وبحوث الانتاج أو التصميم :

— إدارة بحوث الانتاج أو التصميم هى الادارة التى تعمل فى و
مواصفات المواد وتصميم المنتجات ووضع طرق جديدة للانتاج وَ
تحسين المنتجات الحالية وتطوير الانتاج .

ينصب تفكير رجال الهندسة الصناعية أو المنتجين على انتقاء أج
المواد الأولية ولا يهتمون بمسألة التكلفة بينما يفكر رجال الشراء فى النفة
ويهتمون بالمواد التى لا تغير من الجودة ، ويجب على إدارة التصميم أن تتعر
على المتوفر فى السوق وعلى كل جديد ومستحدث وخاصة من الظروف الح
التى لا ينتظم فيها توافر السلع بصفة مستمرة .

إدارة التصميم :

١ — تقوم بتحديد المواد المطلوبة بالمواصفات والجودة الخاصة بها
أنها لا تستطيع تحديد الكميات التى تشكل الحجم الأمثل للطلبية أو اختلا
الأسعار أو وقت التسليم .

٢ — تقوم أيضاً بتقديم المساعدات الفنية لإدارة الشراء عند ش
أصناف أو مواد ذات طبيعة فنية عالية بالإضافة إلى مساعدتها عند الفحه

إدارة المشتريات :

١— نظراً لأن المشتريات تكون على علم بالسوق وطرق الا
المستخدمة وما استحدث منها لدى المشروعات الأخرى وكذلك أحدث ما
السوق من منتجات الشركات الأخرى ، وقد يتيسر لجهاز المشتريات ما

أفكار وخطط الصناعات الأخرى ، كل هذا يمكن للمشتريات أن تقدمه لادارة بحوث الإنتاج أو التصميم .

٢ — توصى إدارة المشتريات إدارة التصميم ببعض المواصفات المناسبة والمتوافرة فى السوق طالما أنها لاتتعارض مع الجودة المطلوبة فى السلع التامة الصنع .

٣ — توصى بضرورة التبسيط فى التصميمات لتسهيل الحصول على العطاءات مع اقتراح بعرض البدائل على إدارة التصميم .

(٢) الشراء وإدارة الانتاج :

إدارة الانتاج أو إدارة الهندسة أو إدارة التشخيص أو إدارة الاستخدام أو إدارة الصيانة وهى كلها مسميات الإدارة التى تقوم بالمصنع وإنتاج المنتجات الخاصة بالمشروع . وفى بعض المشروعات الأخرى التى تستلزم أعمال الصيانة بصفة أساسية تكون إدارة الصيانة هى التى تمثل الجهة الطالبة للمهمات ، وقد يطلق عليها إدارة الهندسة ، وفى مشروعات أخرى مثل مشروعات خدمات النقل تمثل إدارة الورش (أو الصيانة أو الهندسة) الجهة الطالبة للمهمات .

طبيعة العلاقة :

طبيعة العلاقة بين الإدارتين هى الخدمة والتعاون المتبادل فإدارة الشراء يجب أن توفر المطلوبات للانتاج بمالا يعطل من أعمال الأخيرة . ولإمكان قيام الإدارتين بالمطلوب منهما كما يجب ، فإن أساس التعاون بينهما يتمثل فى التبادل التام فى المعلومات والبيانات الأساسية ، والوسيلة لذلك هى الاجتماعات الدورية والبرامج والخطط التى يشترك فيها كلا من الجانبين .

إدارة الإنتاج :

١ — يجب أن تخطر إدارة الشراء ببرنامج الإنتاج والتشغيل مقدما وكذلك برامج التشغيل التى تحت التنفيذ والعمليات أو التشغيلات والاتفاقات والعقود الخاصة التى ستنفذ وذلك حتى تتمكن إدارة المشتريات من الشراء فى

الوقت المناسب دون الاضطرار للشراء المستعجل أو الشراء بكميات صغيرة وعلى دفعات مما يزيد من السعر وتكلفة إجراءات الشراء ويضيع من المشروع فرصة الحصول على خصم الكمية .

وفي العادة فإن إدارة المشتريات تقوم على طريق قسم مراقبة المخزون بشراء المهمات الروتينية التي يتكرر شراؤها وذلك حسب معدلات السحب، أما بالنسبة للمواد الجديدة التي تشترى لأول مرة أو الكميات الغير عادية التي تطلبها إدارة الإنتاج أو في حالة تغيير أشكال المنتجات وتصميماتها فيجب على إدارة الإنتاج أن تخطر إدارة المشتريات في الوقت المناسب وقبل موعد التغيير بفترة كافية .

٢ — من المفروض أن تحدد إدارة الإنتاج الكميات المطلوبة من المهمات والمواعيد الحقيقية لاستخدامها مع مراعاة أن تكون هذه الكميات والمواعيد محسوبة طبقاً للعمليات الإنتاجية حساباً دقيقاً ، والعادة أن رجال الإنتاج يميلون دائماً إلى طلب كميات أكثر من احتياجاتهم الحقيقية كنوع من التأمين ضد أي نقص أو تأخير يحدث في المطلوبات ، إلا أن المغالاة في الكميات ومواعيد الحاجة إليها يعطل من أعمال المشتريات ويزيد من تكلفة الشراء دون داع أو مبرر .

٣ — يجب أيضاً أن تقوم إدارة الإنتاج بإخطار المشتريات بأي تغيير أو تعديل يطرأ على برامج الإنتاج حتى يمكن لإدارة المشتريات أن تعدل هي الأخرى من أوامر التوريد سواء بالنقص أو الزيادة أو في الجودة أو في المواعيد.

إدارة المشتريات

١ — يجب على إدارة المشتريات أن تقوم بتبليغ إدارة الإنتاج بأوامر التوريد التي صدرت منها ومواعيد الاستلام والكميات التي ستسلم والجودة وأي بيانات أخرى تهم إدارة الإنتاج قبل مواعيد الحاجة بفترة كافية حتى يمكن لإدارة الإنتاج أن تسير في برامجها وهي مطمئنة وعلى علم بما سيحدث.

٢ — يجب أن تبلغ إدارة الإنتاج فوراً بأي تعديل تضطر ظروف السوق إدارة المشتريات إلى إجرائه بالنسبة للكميات المطلوبة والمتعاقد عليها أو بالنسبة

لمواعيد التسليم أو الجودة . وكقاعدة عامة يلاحظ أن الإنتاج يحدد برامج الشراء فى حالة الظروف العادية للسوق ، أما فى حالة الندرة والنقص العام للمهمات وزيادة المطلوب عن المعروض نجد أن إمكانيات الشراء هى التى تحدد برامج الإنتاج .

مظهر التعاون وظروف العلاقة بين الإدارتين :

١ — يجب أن تراعى إدارة الإنتاج عند طلبها لاحتياجاتها من إدارة المشتريات أن يكون ذلك قبل موعد الاحتياج بفترة كافية تسمح للشراء بالقيام بإجراءاته من اتصال بالموردين ودراسة شروط التوريد والأسعار والتسليم ثم اختيار الموردين والتعاقد وإصـــدار أمر الشراء والاستلام والفحص الجيد وقيام إدارة المشتريات بهذه الإجراءات بدون ضغط من جهة الوقت بما يوفر كثيراً من تكاليف الشراء .

٢ — من المفروض أن تكون طلبات إدارة الإنتاج واضحة وكاملة حتى توفر الوقت والجهد اللذان قد يضيعان فى الاستيضاحات وبالتالى يمكن منع التأخير فى الطلبات أو وقوع خطأ فى الشراء لعدم فهم المواصفات المطلوبة . والعادة أن رجال الإنتاج يطلبون مواصفات المواد السابق استعمالها بالنسبة لهم متجاهلين ما هو متوفر فى السوق ، إلا أن الواجب يقتضى ضرورة أن تكون طلبات الإنتاج متمشية مع ما هو موجود فى السوق ، وهنا يجب احترام رأى إدارة المشتريات ، كذا يجب أن تمتنع إدارة الإنتاج عن التفصيلات الزائدة التى قد تحدد المورد أو تكلف أغلى نتيجة لتغير مواصفاتها عن الموجود بالسوق بكثير .

٣ — من الملائم أن تعمل الإدارتان معاً على اكتشاف المواد والعدد والآلات والمهمات الجديدة والمستحدثة بالسوق ، كذلك تحديد السلع البديلة وذلك حتى يمكن الاتفاق على عدد أكبر من البدائل بالنسبة لكل سلعة بما يعطى إدارة المشتريات فرصة أوسع فى الشراء والاتفاق .

٤ — وبحكم وجود إدارة المشتريات فى السوق فهى أقدر على معرفة كل جديد يستحدث من المواد والسلع التى تظهر فى السوق كذلك معرفة طرق

الإنتاج الجديدة والتصميمات التى تبتكرها المشروعات الأخرى ، ولذا يجب على إدارة المشتريات أن توفر للإنتاج نماذج وعينات من هذه السلع للاختيار والفحص سواء طلبت إدارة الإنتاج ذلك أم لا ، وعلى إدارة الإنتاج تجربة واختبار هذه السلع وتقرير صلاحيتها ليمكن إضافتها لقائمة السلع البديلة .

٥ — إدارة المشتريات هى الجهة المختصة بعقد الاجتماعات بين المسئولين فى إدارة الإنتاج ومندوبى الموردين إذا ما أراد أى من الطرفين ذلك لتوضيح وجهة نظر أو شرح بعض الدقائق الفنية أو طرق الإنتاج أو الاستخدام الخاصة بالمواد على أن يقوم رجال الإنتاج بالشرح والاستفسار فقط دون ارتباط من جانبهم على شىء أو بشىء حيث أن عملية الارتباط هى من صميم سلطة إدارة الشراء .

٦ — عند شراء المعدات الرأسمالية نجد أن تعاون الإدارتين يكون أوضح وأكثر حاجة . فإدارة الإنتاج عليها تحديد المواصفات والجودة وطرق التشغيل للآلات المطلوبة ، وتقوم إدارة المشتريات بمسح السوق وحصر الموردين والآلات الموجودة لاختيار مصدر التوريد بناء على ذلك حيث يلاحظ أن التكلفة والعوامل التجارية تؤخذ فى الاعتبار عند شراء المعدات الرأسمالية ، كما أن إدارة المشتريات تلعب دوراً هاماً فى معرفة الأصناف البديلة وتكاليفها والقيام بالمفاوضات وعمل العقود .

الشراء والمبيعات :

فى المشروعات التجارية تكون هذه العلاقات مباشرة وهامة ويتوقف نجاح المشروع على مدى التعاون الذى يقوم بين الإدارتين .

إدارة المشتريات :

١ — تنصح المبيعات بالطرق اللازمة لزيادة مبيعاتها بحكم وجودها فى السوق قريبة من المنافسين لإدارة المبيعات كأن تنصحها بطرق تحسين الجودة دون التأثير على الأسعار .

٢ — تنقل إلى إدارة المبيعات طرق البيع والترويج التى يتبعها المنافسون وكذلك طرق معالجة المشروعات الأخرى للحالات الخاصة التى تقابلها .

٣ — من وظائف إدارة المشتريات فى المشروعات الصناعية أن تقوم بإعداد دراسات عن تكلفة المواد وذلك حتى يمكن لإدارة المبيعات الاسترشاد بها عند التعاقد على بيع صفقات معينة تحتاج إلى تشغيل ومواد أو مهمات . كما أن المشتريات تستطيع مساعدة المبيعات فى تحديد مقدار الجودة والكمية بالنسبة لأى سلعة ، وكذا فى اقتراح وسائل لتخفيض التكاليف أو تحسين الجوده .

٤ — فى المشروعات التجارية تقوم إدارة المشتريات بتحديد أسعار المواد المطلوب شرائها حسب المتوافر فى السوق، ويمكن أن تساعد إدارة المبيعات عن طريق الشراء بأرخص الأسعار وبأفضل الشروط لإمكان إعطاء الفرصة للمبيعات للتنافس فى السوق .

إدارة المبيعات :

١ — يجب أن تقوم المبيعات بإخطار المشتريات برقم المبيعات المرتقبة وكذا بالمواعيد المناسبة للتوريد مع تحديد مواصفات المواد المطلوبة وجودتها كذلك إخطارها بالعقود التى ارتبطت بها إدارة المبيعات أو المزمع الارتباط بها وفيما إذا كان هناك سلع جديدة تزمع المبيعات توزيعها .

٢ — من النواحى التى تقتضى تعاوناً تاماً بين الشراء والمبيعات عملية المبادلة وهى الشراء من عملاء المشروع الذين يشترون منه ، وسوف نتعرض فيما بعد لهذا الموضوع .

٣ — قد تكون الوظيفتان الشراء والمبيعات فى إدارة واحدة فى بعض المشروعات التجارية التى تقتضى عملها سرعة الشراء أو الشراء بكميات صغيرة أو تغيير الأذواق بصفة مستمرة (متاجر الأقسام) .

٤) الشراء والمخازن

من المعلوم أن صفة الشراء لا تنتهى إلا بتسليم البضاعة وفحصها وقبولها ، وفى كثير من المشروعات تدخل عمليات التخزين ضمن مهام إدارة المشتريات

والمخازن وسواء ضمت الوظيفتان أم فصلت ، فإن العلاقة بينهما أساسها المسئولية العامة عن توفير المواد ، وعندما تضم الادارتان معاً تصبح المسئولية شراء وصرف المهمات وحفظها .

وهناك ظواهر معينة للعلاقة بين المشتريات والمخازن ، فالارتباط بين الاثنين كامل حيث أن المخزون يقل عند الصرف للادارات ويزيد عند شراء المواد والمهمات الجديدة كما أن خطط الشراء تعتمد على سجلات المخازن والاحصائيات من معدل السحب ، وتتعاون الإدارتان للمحافظة على بقاء المخزون عند أدنى حد ممكن ، وكما هو معلوم فإن الموجودات بالمخازن تتعرض للتلف والبوار والتقادم والتحلل أو التفاعل أو الفقدان لقيمتها المادية أو الاقتصادية وذلك بالتخزين الطويل ، ولذا يجب أن تساهم وتعمل المشتريات على حماية الموجودات بالمخازن عن طريق التعاون وتنسيق الجهود بين الإثنين .

إدارة المخازن

١ — يجب أن تمد المخازن إدارة المشتريات بكل المعلومات والبيانات الأساسية عن الاستلام والتخزين والصرف مثل الأرصدة لكل المواد ومعدل السحب ومعدل الدوران والمواد المنصرفة والمواد تحت الصرف والمرتجعات ، وكذلك الحد الأعلى والأدنى ونقطة إعادة الطلب لكل مادة والتي تشترك الإدارتان في تحديدهم ، وفي حالة وجود قسم لمراقبة المخزون فإن كل ذلك يصبح من اختصاصه .

٢ — يجب أن تبلغ المشتريات بالأنواع والأصناف والكميات المنصرفة والغرض المستخدمة له حتى تتأكد المشتريات من أن أمر التوريد قد نفذ واستخدمت المواد في الأغراض التي اشتريت من أجلها .

٣ — الإبلاغ عند المواد الراكدة وبطيئة الحركة حتى يمكن لإدارة المشتريات أن تتصرف فيها ، وكذا عن التلف والبوار .

٤ — إبلاغ المشتريات عند تنفيذ أوامر الشراء والاستلام .

المشتريات :

١ — يجب على إدارة المشتريات أن تحيط المخازن علما بأوامر الشراء الجديدة عند إصدارها ، وكذا مواعيد التسليم وبرامجه .

٢ — تعمل المشتريات على تأجيل الشراء فى حالات احتمال انخفاض السعر أو زيادة الكميات المشتراه لاحتمال ارتفاع السعر ، وفى كلا الحالتين يجب إخطار المخازن بالقرار .

(ه) الشراء والادارة المالية :

يلاحظ فى طبيعة هذه العلاقة الآتى :

— كل عملية شراء تمثل مصروفاً أو ارتباطاً مالياً معيناً .

— كل عملية شراء ينتج عنها عدة عمليات محاسبية مثل مراجعة فواتير الموردين ودفع الثمن للموردين .

— هناك حالات شراء معينة تحتاج إلى ترتيبات خاصة سواء من حيث القيمة أو الائتمان مثل الاعتمادات الواسعة والمصروفات الكبيرة والمشتريات الحكومية .

شراء المعدات الرأسمالية يحتاج إلى تدفق نقدى خارج من المشروع لا بد من توفير المبالغ اللازمة له ، ويلزم لهذا النوع من المشتريات تعاون أكثر من جهات المشروع ، من ضمنها الشراء والادارة المالية والانتاج .

— لا بد من ارتباط النماذج والسجلات المستخدمة فى إجراءات الشراء مع الطرق المحاسبية المتبعة فى المنشأة .

الادارة المالية والحسابات :

١ — يجب أن تهتم بمعرفة خطط وبرامج الشراء التى تمثل بالنسبة لها مصروفاً مالياً والتزاما يجب دفعه فى مواعيد محددة .

٢ – يجب أن تتم برامج الشراء وفقاً للموارد المالية المتاحة وألا تتعداها، وعلى الإدارة المالية مراقبة ومراجعة ذلك مع إدارة المشتريات .

٣ – يجب أن تراجع المواد الواردة قبل الصرف، والمطلوب من الإدارة المالية أن تتم هذه العملية بالسرعة الكافية ليمكن الحصول على خصم تعجيل الدفع من ناحية ، و المحافظة على العلاقات الطيبة مع الموردين .

المشتريات :

١ – يجب على إدارة المشتريات معرفة الحدود المالية للشراء ليمكن وضع برنامج الشراء على أساسه، وبما لا يؤدى إلى تخطى هذه الحدود والوقوع فى مشكلة انتهاء الاعتمادات المالية .

٢ – بعض العقود والاتفاقات والصفقات التى تقوم بها المشتريات تعرض على الإدارة المالية لتنسيق العمل مثل الشراء بكميات أكبر من الحاجة لاحتمال زيادة المبيعات أو ارتفاع الأسعار ، وكذا الاضطرار لشراء أجهزة تكلف كثيراً ولم تكن ضمن برنامج الشراء أو المشتريات والتى تؤثر على الرصيد النقدى للمشروع وعلى العكس من ذلك فان المشتريات تعمل على تخفيض قيمة المشتريات فى حالة ما إذا واجهت المشروع ظروفاً صعبة ويمكن ذلك عن طريق استئجار بعض العدد والآلات بدلا من شرائها .

٣ – يجب على إدارة المشتريات الإسراع فى إجراءات الاستلام والفحص ومراجعة فواتير الموردين على هذه التقارير وأوامر الشراء أو التوريد حتى يمكن صرف القيمة المستحقة للمورد بما يؤدى إلى الحصول على خصم تعجيل الدفع، ويلاحظ أن المشتريات قد تقوم بجزء من هذه العملية أو قد تقوم بها كلها .

٤ – يجب على المشتريات أن ترسل صورة من كل أمر توريد (شراء) إلى الإدارة المالية ، وفى حالة تعذر ذلك فيرسل تقرير أسبوعى ببرامج الشراء حتى يكون لدى الإدارة المالية الفرصة لدفع المستحقات للموردين .

٦ – المشتريات وإدارة الإنشاءات .

إدارة الصيانة أو الإنشاءات هي التى تتولى أعمال الانشاءات الجديدة بالمشروع والصيانة بالنسبة للوحدات الموجودة ، وقد يقوم بهذه العمليات مقاول خارجى موثوقاً به .

هناك علاقة بين المشتريات وهذه الادارة ، وفى حالة قيام مقاول بالعمل فان المشتريات يكون من مسئوليتها المعاونة فى عملية الاتصالات بالمقاولين ثم إجراء المفاوضة معهم للوصول إلى أحسن الشروط ، وأخيراً التعاقد مع مقاول واحد أو عدة مقاولون .

أما مسئولية المشتريات بالنسبة لإدارة الإنشاءات فهى شراء مستلزمات الانشاء المطلوبة وتسليمها للإدارة فى المواقع المحددة فى المواعيد المطلوبة وبعد انتهاء العملية الانشائية فان من مسئولية إدارة المشتريات التصرف فى البواقى والعوادم المختلفة .

ويجب على إدارة المشتريات تقديم الخبرة لإدارة الإنشاءات فيما يختص بمزايا وعيوب العقود العامة والعقود المنفصلة ، وكذا تقسيم العمل إلى مقاولات وعقود مختلفة وتنظيم التموين لمواقع الانشاءات وتوفير المطلوبات سواء باستخدام الموجود أو استكمال النقص من الخارج ثم متابعة أوامر التوريد الخاصة بالانشاءات .

حالة (١) عملية رقم (٢)

الشركة المتحدة لمصنوعات البلاستيك

علاقة ادارة الحركة بادارة المشتريات

أنشئت الشركة المتحدة لمصنوعات البلاستيك فى عام ١٩٥٨ . المصنع الرئيسى بشبرا الخيمة ويختص ببعض أنواع الصناعات ، وللشركة ثلاثة فروع أخرى الأول فى الجيزة ، والثانى فى إمبابه ، والثالث فى بنها ومنتجات كل مصنع تختلف عن منتجات باقى المصانع . عند بداية الإنشاء كان كل مصنع يشترى احتياجاته الخاصة تحت إشراف مدير الإنتاج الذى كان يشرف فى الوقت نفسه على شئون النقل الداخلى والخارجى المتصلة بنشاط مصنعه .

فى عام ١٩٦٤ تبينت بعض الصعوبات نتيجة ذلك التنظيم الذى عدل إلى نظام مركزية كاملة بالنسبة للمشتريات التى اختصت بها إدارة مستقلة ملحقة بالمركز الرئيسى ، كما أنشئت إدارة أخرى متخصصة (للحركة) تشرف على نشاط المصانع المختلفة .

وكانت إدارة المشتريات المركزية تتلقى فواتير الشحنات الواردة وفواتير (النولون) وكانت تبعث بالأخيرة لإدارة الحركة للمراجعة وتخليص البضائع ثم نقل كل شحنة للمصنع المخصصة له . كذلك كانت تختص إدارة الحركة بنقل منتجات المصانع المختلفة لصالات العرض وفروع البيع ومراكز الوكلاء فى القاهرة والأسكندرية ومدن الدلتا وبعض محافظات الوجه القبلى .

---

(١) الدكتور إبراهيم هيمى الدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره

وكان لكل مصنع مدير محلى للحركة يؤدى الواجبات المطلوبة منه بالتعاون مع مدير الحركة المركزى الذى يقوم بوضع السياسات ويشرف على تنفيذها. وكان كل مدير محلى يرسل تقارير دورية للمدير المركزى بملاحظاته واقتراحاته ويرجع إليه فى مختلف الشئون قبل البت النهائى فيها . ولم يكن النظام بهذا الشكل يحقق المرونة الوجبة لمواجهة المشكلات والمسائل الطارئة مما أدى إلى سوء إدارة الحركة وترتب على ذلك تراكم السلع والمنتجات بسبب البطء الشديد فى عمليات النقل وأثر ذلك على كفاية النشاط العام للانتاج والتوزيع .

وفى عام ١٩٧١ تغيرت إدارة الشركة القديمة وحلت محلها إدارة جديدة وتقرر إعادة تنظيم الشركة بطريقة شاملة تحقق أهداف الإدارة الجديدة وبمقتضى التنظيم الجديد وضعت معظم الإدارات الوظيفية التى كانت موجودة فى التنظيم القديم مثل الإدارة القانونية وإدارة البحوث والإعلان والمشتريات والحركة ضمن مجموعة الخدمات العامة وألحقت بالمركز الرئيسى للشركة وكان لكل مصنع مطلق الحرية فى الاستعانة بخدمات هذه الإدارات من عدمه ، بمعنى أن المصنع يقوم بنفسه بأداء الخدمة المطلوبة إذا كان يعتقد أنه قادر على أدائها بدرجة عالية من الكفاية ويمكنه تبعاً لذلك تحقيق وفور أكبر لا يمكن تحقيقها فيما لو اعتمد على إحدى إدارات الخدمات العامة سالفة الذكر .

ومن الواضح أن التنظيم المذكور يشجع مديرى المصانع الإنتاجية المختلفة على تعيين مديرين محليين للشراء والحركة وغيرهم ومنحهم سلطات واسعة تمكنهم من عدم الرجوع للادارات العامة بالمركز الرئيسى. على أن هدف الإدارة من إقرار مثل هذا التنظيم كان حث إدارات الخدمات العامة على العلو بمستوى كفايتهم إلى الدرجة التى لا يمكن معها للمصانع الإنتاجية إغفال أهميتها ويصبح من العسير عليها عدم الاستعانة بالخدمات التى تؤديها .

وكان من المفروض أن يتولى مدير الشراء المحلى الحصول على الاحتياجات

الخاصة للمصنع من الموردين المحليين فى المنطقة التى يوجد بها، كما كان المفروض أن يقدم طلبات الشراء للموردين الذين تتعاقد معهم إدارة المشتريات فى المركز الرئيسى بموجب عقود مفتوحة لتوريد المواد والخامات اللازمة للمصانع المختلفة كذلك كان لمدير الإدارة العامة للمشتريات أن يبدى رأيه فى سياسات الشراء المحلية واقتراح مايعتقد بمزاياه لكن الرأى الأخير كان لمدير المصنع المحلى فى قبول مايراه ملائماً من عدمه. وكان الأمل معقوداً على سيادة روح التعاون بين المصانع المحلية والإدارات العامة فى تطبيق السياسات التى تعود بالصالح العام على الشركة .

وبالنسبة لإدارة الحركة كان المفروض أن يقوم المدير المحلى للحركة بجميع الواجبات التى من شأنها تسهيل عمليات النقل الداخلى والخارجى للمصنع أما مدير الإدارة العامة للحركة بالمركز الرئيسى فكان يقترح السياسات التى يمكن لمدير الحركة المحلى اتباعها لتحسين الخدمة . غير أن الرأى الأخير فى الموافقة على الاقتراحات من عدمه كان من سلطة المدير المحلى للمصنع الذى كانت له السلطة الكاملة فى شئون الحركة والمشتريات والخدمات الأخرى

وفى خلال السنة الأولى من تنفيذ التنظيم الجديد أثبتت التجربة نجاحاً كبيراً فى مجال المشتريات حيث انخفضت تكلفة خدمة المشتريات بحوالى ٣٠٪ عما كانت عليه كما انخفضت مقادير المخزون من الخامات والمواد الأولية بنسبة عالية مما ادى إلى وفورات واضحة .

غير أن النظام لم ينجح بدرجة مماثلة فى مجال إدارة الحركة ، وأظهرت التجربة عدم تحقيق أى وفر فيما يتعلق بتكلفة خدمة الحركة . يضاف إلى ذلك عدم تحقيق المرونة الواجبة فى عمليات النقل لمواجهة مطالب التنظيم الجديد

لقد حاولت الإدارة العامة للحركة أن تجعل لعملها صفة المركزية بدلا من

تشجيع المديرين المحليين على ممارسة السلطات اللازمة لرفع كفاية الخدمة بالنسبة للعمليات التى كان فى إمكانهم الحصول من ورائها على وفورات اقتصادية واضحة بالإضافة إلى الكسب الفنى المترتب على كفاية الخدمة .

وفيما يلى بعض العيوب التى شابت تنظيم إدارة الحركة وأدت إلى ما أدت إليه من خسائر :

١ — عدم المقدرة على الحصول على أسعار مجزية للشحنات بصفة عامة

٢ — عدم الاستفادة الواجبة من الأسعار المجزية المعروضة .

٣ — لم تكن اللوريات فى معظم الأحوال تحمل الشحنات كاملة .

٤ — الفشل فى تحقيق التعاون الواجب والتنسيق الضرورى مع الخدمات الأخرى .

وإزاء ذلك قرر المديرون دراسة مشكلة إدارة الحركة بالشركة للوقوف على مدى أهمية هذه الخدمة بالنسبة لأعمال المنشأة ، وهل تستوجب أهميتها للشركة إنشاء إدارة مستقلة لها أو ضم اختصاصها لإحدى الإدارات الأخرى ، وما هى الادارة التى تضم ذلك الاختصاص إذا تقرر عدم إنشاء إدارة مستقلة ، وما هى الأسباب الداعية لذلك .

واقترح بعض المديرين ضم اختصاصات إدارة الحركة لإدارة المشتريات بالنظر للعلاقة الوثيقة بين الادارتين ونظراً لما يؤدى إليه ذلك الإجراء من وفور اقتصادية ملموسة بالاضافة إلى المرونة التى تتحقق فى خدمة النقل ذاتها . وتشكلت لجنة لدراسة الاقتراح ضمت المدير العام للشركة كما ضمت المدير العام للمشتريات والمدير العام للحركة ، واستعرضت اللجنة جوانب الموضوع المختلفة وتبين لها أن تكلفة النقل بالمنشأة تستغرق ما يوازى ١٠٪ من مجمل الإنفاق العام كما تبين أن ٣٥٪ من تكلفة النقل

تصرف فى وجوه النقل الداخلى للمصانع ، و ٦٥٪ فى وجوه النقل الخارجى .

وأسفرت دراسات اللجنة عن اقتناعها بأن خدمة النقل بالشركة يجب أن تكون خدمة لا مركزية وإن كان من الضرورى فى نفس الوقت وجود نوع من الرقابة المركزية . ومن مبررات ذلك :

١ — من الصعب على مديرى الشراء المحليين الاتصال بادارة مركزية للحركة لمواجهة عمليات النقل المرتبطة بعمليات الشراء المحلية . فمثل هذا الإجراء يقترن بالتعقيد ويؤدى إلى تعطيل العمل .

٢ — نفس الصعوبة تقترن بعمليات النقل الخاصة بالمبيعات .

٣ — الرقابة المركزية مع كل ذلك ضرورة لتنسيق الاتصال مع أمناء النقل وتوحيد سياسات النقل التى تحقق وفور اقتصادية .

أما الأسباب التى دعت للتفكير فى إشراف المدير العام للمشتريات على شئون الحركة فأساسها النجاح الكبير الذى حققته فكرة لامركزية الشراء المحلى ، والاعتقاد بامكان تحقيق خفض ملموس فى تكافة المصاريف الثابتة نتيجة لذلك الضم .

غير أن المدير العام للحركة أشار بضرورة بقاء وظيفة الحركة كخدمة عامة تشرف عليها إدارة متخصصة مستقلة وعارض ضم اختصاصاتها لإدارة المشتريات أو أية إدارة أخرى . وأوضح الأسباب التى بنى عليها حكمه وتتلخص فى أن الحركة وظيفة متخصصة تتطلب الاشراف المستقل لاتصالها بأنشطة معظم الإدارات مما يستوجب عدم تبعيتها لأية إدارة أخرى . وقد أوضح المدير العام للحركة ما حققته إدارته من مميزات فى اتصالاتها خارج

المنشأة وداخلها نتيجة لما كانت تتمتع به من استقلال ، كما أوضح أنه ما لم تكن إدارة الحركة مستقلة عن أى تبعية لإدارة أخرى فإن الشركة سوف تفقد الميزات المرجوة من وجود خدمة ذات كفاية للحركة .

هل تعتقد بأرجحية الرأى القائل بضم إدارة الحركة فى الشركة المتحدة لمصنوعات البلاستيك للمدير العام للمشتريات .

الفصل الثالث

طرق وإجراءات الشراء (١)

طرق الشراء هي الوسائل التي تستخدمها إدارة المشتريات للحصول على عروض وشروط وأسماء الموردين المختلفين للمقارنة بينها تمهيدا للتعاقد وإصدار أمر التوريد وذلك في سبيل الحصول على الاحتياجات بأفضل الشروط الممكنة . ومن ثم تختلف الطريقة التي تتبعها المنشأة حسب نوع وطبيعة وكمية المواد المشتراه . وحسب قيمة هذه المواد ثم حسب المصادر التي تتوافر لديها هذه المواد والمطلوب الاتصال بها وأفضل الطرق للاتصال بها وأخيراً الظروف، المحيطة بعملية الشراء ومدى توفر المواد من عدمه والمشاكل والعوامل المؤثرة في مهمة توفير هذه المواد وبالتالي أيضاً تختلف طرق الشراء من منشأة لأخرى لنفس الأسباب السابقة ولغيرها ، لعل أبرزها حجم المنشأة وشكلها القانوني وهل هي منشأة فردية أو من شركات الأشخاص أو شركات الأموال وهل هي من منشآت القطاع الخاص أو القطاع العام .

فمنشآت وشركات القطاع العام والوزارت والمصالح الحكومية تخضع للوائح شراء معينة ومحددة وهي المناقصة والممارسة والشراء أو الأمر المباشر، وتحدد اللائحة أو القانون أن الأصل هو المناقصة ثم تحدد الأحوال التي يمكن اللجوء فيها إلى الممارسة وإلى الشراء المباشر كما تحدد الخطوات والإجراءات التي يتحتم اتباعها في كل طريقة حيث الهدف أيضاً إيجاد حدود

---

(١) اعتمد المؤلف في كتابته لهذا الفصل على دراساته السابقة واتصالاته بالوزارات والشركات المصرية ثم لائحة المشتريات الحكومية .

وإطار يمكن معه الاطمئنان ـ من وجهة نظر المشرع ـ إلى الاجراءات والسلوك الشرائى وتحقيق الرقابة الواجبة وإمكانية تحقيق هذه الرقابة من قبل الأجهزة الرقابية فى الدولة .

أما المنشآت الفردية أو شركات الأفراد فقد يتم الشراء دون التقيد بكثير من إجراءات وبنود وطرق ولوائح الشراء التى يتحتم على القطاع العام اتباعها حيث الحاجة لاتدعو إلى ذلك لأن المسئولين عن الشراء فى تلك الشركات هم أصحابها أو من ينوب عنهم ولكن تحت إشرافهم المباشر وتحت علمهم ، حيث يكون الأصل فى الشراء هو الاتصال الشخصى والشراء المباشر . إلا أنه مع ذلك نجد أن بعض شركات الأفراد تستفيد من طريقة المناقصة وإجراءاتها وتلجأ إليها فى حدود معينة وتضع لنفسها لائحة الشراء للسير بموجبها وإن كانت لا تتقيد كثيراً ببعض مفردات لوائح وإجراءات الشراء التى يتحتم السير بمقتضاها فى منشآت القطاع العام ، هذا وإن كانت لوائح الشراء بالقطاع العام تجيز لها عدم التقيد بالمناقصة واللجوء إلى التفاوض والشراء المباشر فى أحوال معينة كما سنرى .

أما فى شركات الأموال الخاصة حيث تتميز بالحجم الكبير واتساع نشاطها وكبر حجم مشترياتها وابتعاد الإدارة عن الملكية فاننا نجد أن هذه الشركات تضع لنفسها لوائح وطرق وإجراءات للشراء تسير عليها وإن كانت تختلف فى حدودها وبنودها من شركة لأخرى .

وبناء على ماتقدم فاننا نجد ـ وكما سيتضح بتفصيل أكثر بعد قليل ـ أن عملية الشراء وخاصة فى المنشآت المتوسطة والكبيرة لابد أن يكون لها نظاما وطرقا محددة ولكل طريقة إجراءاتها المحددة والمنصوص عليها ولكل طريقة حدوداً لاستعمالها وشروطا لاستخدامها ، وتصدر بذلك لائحة تنظيمية تحدد طرق الشراء وإجراءاته ، وأيضاً السلطات الإدارية المختلفة التى تملك الإذن بالشراء بطريقة معينة اعتماد ماتم من إجراءات تنفيذية قبل إصدار أمر التوريد .

وفى حديث لاحق سوف نتحدث عن سياسات الشراء المختلفة والبدائل المختلفة لتلك السياسات وأنه على كل شركة أن تختار من بينها بعد تحليل ودراسة فى ضوء أهدافها المقررة ، ومن ثم توضع الطرق واللوائح والإجراءات فى ظل تلك السياسات وبما يخدم الأهداف المقررة . وبالتالى فإننا نجد أن وظيفة الشراء كغيرها من الوظائف الرئيسية للمشروع تخضع للتخطيط والإدارة العلمية السليمة ، فهى تحكمها أهداف وسياسات ونظم وطرق وإجراءات معينة تقترح بواسطة إدارة المشتريات وتشترك فى وضعها المستويات الإدارية المختلفة. وتعتمد بواسطة الإدارة العليا للمنشأة ، وعليه فهى صورة من صور التخطيط فى المشروع ، والواجب يحتم الدراسة والقدرة عند وضع تلك السياسات والقواعد ثم النظم والطرق والإجراءات ثم مراقبتها وتقييمها عند التطبيق العملى والاطمئنان إلى استمرار ملاءمتها للظروف وإجراء أى تعديل فى الوقت المناسب .

وفيما يلى نلقى الضوء على طرائق الشراء المختلفة فى القطاع العام ثم فى القطاع الخاص، إلا أننا نشير إلى أن تلك الطرق والإجراءات تحكمها الناحية العملية بشكل واضح بحيث أن ممارستها والاحتكاك بها عملياً يفيد الدارس أكثر من مجرد القراءة النظرية لها حيث تتضمن العديد من التفاصيل الفرعية والمشاكل العملية عند التطبيق والتى تختلف من قطاع لآخر ، ومن منشأة لأخرى ، ومن ثم فإننا هنا نكتفى بإعطاء فكرة عامة عن مفهوم كل طريقة والإطار العام الذى يحكمها ، ويمكن للدارس أن يطلع على لائحة الشراء الحكومية وعلى بعض لوائح الشراء فى بعض منشآت القطاع العام والخاص.

طريق الشراء فى القطاع العام:

١ — المناقصة العامة :

وفيها يتم إعداد المواصفات المطلوبة تفصيلياً دون الإشارة إلى ماركة أو نوع معين ، ثم تجهيز شروط المناقصة وتتضمن بيان مايهم المورد من البنود الواردة

بنظام المشتريات الذى يحكم عمليات الشراء بالشركة كالتأمينات وشروط التوريد وغرامات التأخير وما يتخذ ضد المورد فى حالة التأخير عن التوريد.

— يتم النشر عن المناقصة العامة فى الصحف ويحدد فى الإعلان موضوع الشراء وموعد ومكان فتح المظاريف وآخر موعد لتقديم العطاءات (١٠ أيام على الأقل من الإعلان الأول فى الجرائد) .

— يدفع مقدم العطاء تأمين ابتدائى ٢٪ وفى حالة رسوم العطاء يكمل إلى التأمين النهائى ١٠٪ .

— تحدد أقل مهلة لسريان العطاء تبدأ اعتباراً من تاريخ فتح المظاريف .

— يجب على مقدم العطاء أن يوضح كافة البيانات والأسعار كتابة وأرقاماً وأن يوقع عليه مقدمة داخل مظروف مغلق بالشمع الأحمر ويضعه داخل صندوق العطاءات أو يرسله بالبريد المسجل .

لجنة فتح المظاريف :

وتقوم فى الموعد المحدد بالإعلان بالإجماع وفتح صندوق العطاءات والتوقيع على المظاريف قبل فتحها ثم فتح المظاريف وتعطى أرقاماً مسلسلة ويوقع عليها من اللجنة ثم يحرر محضر لجنة الفتح ويدون به العطاءات وإجمالى قيمتها والتأمين المسدد ، ويقرأ رئيس اللجنة على الموردين الحاضرين الأسعار الواردة بالعطاءات .

— توقيع اللجنة على القطاعات الواردة داخل المظاريف ويلزم أن تنهى اللجنة كافة أعمالها فى نفس الجلسة .

وبعد ذلك تفرغ العطاءات فى كشف بعد مراجعتها وتكون نتيجة ذلك تحديد قيمة العطاء وترتيبه. وتتكون لجنة فتح المظاريف عادة من رئيس إدارة المشتريات رئيساً ومندوبين عن كل من الجهات الآتية : مراجعة الحسابات ـ الإدارة المالية ـ الإدارة القانونية إذا زادت القيمة عن حدود معينة .

لجنة البت :

يسلم ملف المناقصة وكشف التفريغ مرفق به العطاءات إلى لجنة البت التى تشكل عادة من قسم المشتريات (أو مدير الإدارة) ومندوب قسم الشراء المختص ومندوبين عن الجهات الآتية : الإدارة المالية والإدارة القانونية إذا زادت عن حد معين ، ومندوب الجهة الطالبة إذا لزم الأمر .

وتقوم لجنة البت باختيار العطاء المناسب أو مفاوضة أحد مقدمى العطاءات إذا كان السعر مناسباً والشروط غير مناسبة بغرض التنازل عن بعض التحفظات أو النظر فى إبعاد أحد العطاءات بقرار مسبب ، أو النظر فى طلب مقدم العطاء تصحيح عطائه لوقوع خطأ مادى فى كتابته أو النظر فى العطاءات بشرط مقدموها استلام دفعة مقدمة مع احتساب فوائد على الدفع المقدمة عند المقارنة بين العطاءات .

ومن ذلك يتبين أن لجنة البت تتولى تحديد أنسب عطاء وتحرر محضراً بالمناقشات التى تدور والتوصيات التى تراها وترفع للاعتماد من المدير المختص فإذا اعترض على توصيات لجنة البت أعيدت إليها لإعادة النظر فإذا أصرت على رأيها عرض الموضوع على سلطة عليا للفصل ، ويكون القرار فى ذلك نهائياً ، وإذا اختلف أعضاء لجنة البت فى الرأى يثبت ذلك فى محضر اللجنة ويكون الفصل فى ذلك للسلطة التى لها حق اعتماد المناقصة .

٢ — المناقصة المحدودة :

يقصد بالمناقصة المحدودة تلك التى تقتصر على بيوت تجارية محلية أو خارجية تتميز بالسمعة الحسنة والكفاية من النواحى الفنية والمالية وتكون مسجلة فى سجل الموردين ، ويسرى على المناقصة المحدودة جميع القواعد والاجراءات المقررة فى شأن المناقصة العامة فيما عدا النشر فى الجرائد فيستعاض عنه بخطابات ترسل للموردين قبل موعد فتح المظاريف بأسبوع على الأقل .

٣ — الممارسة :

المقصود بالممارسة هو استدعاء الموردين ومناقشتهم بالمواجهة في الأسعار التي تقدم منهم بقصد إيجاد روح المنافسة بينهم للوصول إلى أحسن سعر ممكن للشراء . كما تتبع في الحالات التي يكون فيها الشراء بطريق المناقصة غير ذي جدوى من حيث طول الاجراءات أو عدم فاعليتها .

ويتولى الممارسة لجنة تشكل بقرار من المدير المختص تسند رئاستها إلى موظف تتناسب وظيفته وخبرته مع أهمية الصفقة ونوعها بالاشتراك مع مندوب الادارة المالية ومندوب مشئون القانونية إذا زادت القيمة عن حد معين، ومندوب من الادارة المختصة أو الجهة الطالبة إذا لزم الأمر، ويجوز الشراء بالممارسة في الحالات الآتية :

١ — المهمات التي لا يمكن تحديدها بمواصفات دقيقة .

٢ — المهمات كبيرة القيمة المطلوبة بصفة عامة عاجلة ويؤدى تأخير شرائها إلى تعطيل العمل .

٣ — المهمات التي لم يقدم عنها أسعار المناقصة أو قدم عنها أسعار غير مقبولة وأن الحاجة إليها لا تسمح بإعادة طرحها في مناقصة .

٤ — الأعمال الفنية المرغوب إجراؤها بمعرفة فنيين أو أخصائيين .

٥ — المهمات المسعرة بقصد محاولة الحصول على خصم يعادل جزء من عملية المورد.

٦ — التوريدات ومقاولات الأعمال التي تقتضى مصلحة المنشأة إتمامها بطريقة غير علنية .

وتحصل اللجنة على إقرارات موقعة من الموردين الذين تم ممارستهم يوضع عليها اسم المورد وعنوانه والسعر وتوقيعه، وإيضاح أن السعر النهائي ومن الجائز أن تنتقل اللجنة إلى مقر عمل الموردين لممارستهم ، وتسرى على الممارسة شروط المناقصة العامة فيما لم يرد بشأنه نص .

٤ — الأمر المباشر :

وهنا يمكن لإدارة المشتريات الاتصال الشخصي والشراء مباشرة من أي مصدر تختاره أو تراه مناسبا . وقد يحصل مندوب المشتريات على عروض من الموردين يوضع عليها سعر المهمات المطلوب شرائها ويفضل ألا يقل عدد العروض عن ٣ مثلا حيث يتم مقارنة الأسعار الواردة في هذه العروض مع الأسعار السابق الشراء بها وتحديد أنسب سعر مقدم للشراء المباشر منه ويجوز الشراء بالأمر المباشر في الحالات الآتية :

(١) إذا كانت الأصناف محتكر صنعها أو استيرادها أو أنها لا توجد إلا لدى شخص بذاته .

(٢) المهمات العاجلة وحالة الضرورة القصوى .

(٣) المهمات زهيدة القيمة .

(٤) المهمات التي وصل مخزونها إلى حد الخطر .

(٥) المهمات المستحدثة لاختبارها وتجربتها .

(٦) التوريدات والمقاولات التي تقتضي مصلحة المنشأة إتمامها بطريقة علنية .

(٧) المهمات المسعرة .

(٨) المهمات التي تقتصر شرائها بهذه الطريقة بقرار مسبب .

وتقوم إدارة المشتريات باتخاذ أحد طرق الشراء الأربعة المذكورة طبقاً لطبيعة وظروف وقيمة المهمات المطلوبة ، وذلك لقصد تحديد المورد الذي يمكن الشراء منه بأحسن الأسعار .

طرق الشراء في القطاع الخاص :

وهذه الطرق تعتمد أساساً على المفاوضات ثم التعاقد ، ويتم ذلك عن طريق الاتصال الشخصي أو بالمراسلات أو بالطريقتين معاً ، وهذه الوسائل الأكثر شيوعا في شركات القطاع الخاص ، ولكن هذا لا يعني كما سبق أن

ذكرنا أن القطاع الخاص لا يستفيد احياناً من الطرق المتبعة فى القطاع العام ، حيث من الجائز أن تتعامل بعض شركات القطاع الخاص ببعض تلك الطرق وخاصة الشركات الكبيرة والتى تنص لائحتها على ذلك ، والعكس أيضاً صحيح فى بعض الأحوال ، كما أن هناك اختلاف آخر وهو يتعلق بالصورة التى يتم على أساسها التعاقد . ففى القطاع العام نجد أن الصورة الغالبة هو أن يتم التعاقد على « محرر » واحد متضمناً الشروط ويوقع عليه الطرفين ، بينما فى القطاع الخاص لا يشترط ذلك ، ففى كثير من الأحوال يتم « إيجاب » البائع على « محرر » خلاف المحرر الذى يحمل « قبول » المشترى ، حيث إيجاب البائع هنا يعنى موافقته لبيع صفقة معينة بأسعار وشروط معينة ، وقبول المشترى يعنى القبول القانونى اللازم لإتمام التعاقد كما قد يتم الإيجاب والقبول شفويا أو بالبرق أو بالتليفون .

مختارات من قانون لائحة المشتريات الحكومية

سوف نعرض فى هذا الجزء القانون رقم ٢٣٦ لسنة ١٩٥٤ بتنظيم المناقصات والمزايدات ، ويتكون من ١٦ مادة ، وهو الذى يضع الإطار العام لسياسات وطرق وإجراءات الشراء فى الوزارات والمصالح العامة الحكومية ، وهو القانون السارى حتى الآن . ولذلك سوف نعرض جميع مواده .

وفى عام ١٩٥٧ صدر القرار رقم ٥٤٢ لسنة ١٩٥٧ بشأن لائحة المناقصات والمزايدات الحكومية ، وهو عبارة عن اللائحة التنفيذية التفصيلية والتوضيحية للقانون السابق ، ومن ثم جاءت فى ١٦١ مادة ، مصنفة كما يلى :

— أحكام عامة فى المشتريات :

ثم القسم الأول : ويتناول المناقصة العامة

وهذا القسم . عبارة عن أربعة أبواب ، هى :

الباب الأول : فى إجراءات المناقصات العامة

الباب الثانى : فى الاشتراطات العامة (الشروط والتأمينات)

الباب الثالث : فى إجراءات التعاقد (فتح المظاريف والبت فى العطاءات)

الباب الرابع : فى إجراءات تنفيذ العقود .

القسم الثانى : ويتناول طرق الشراء الأخرى

وهو عبارة عن ثلاثة أبواب ، كما يلى :

الباب الأول : فى المناقصة المحلية

الباب الثانى : فى الشراء أو إجراء الأعمال بدون مناقصة

الباب الثالث : فى إجراءات التعاقد بالممارسة

القسم الثالث : ويتناول إجراءات تسلم الأصناف

القسم الرابع : ويتناول إجراءات وشروط بيع الأصناف والمتخلفات

هذا وسوف نعرض هنا عدداً كافياً من المواد الهامة فى هذه اللائحة بحيث يمكن أن تعطى صورة واضحة عن نظام المشتريات الحكومية علماً بأن معظم مواد هذه اللائحة متبعة فى شركات القطاع العام إن لم تكن جميعها، وأن الفرق الأساسى هو فى الحدود والمخصصات المالية وسلطات الاعتماد حيث أن هذه اللائحة جاءت شاملة ومحكمة وقادرة أن تصون حقوق الوزارة أو الشركة المشترية وحقوق الغير، كما أنها قادرة أن تساهم فى تحقيق الكثير من أهداف إدارة المشتريات ولكن تصبح العبرة فى أسلوب التطبيق ومرونته وقدرته على هذه المرونة حيث — وفى الحقيقة — وفرت هذه اللائحة فى بعض بنودها الرئيسية عدداً من مجالات المرونة، ومن ثم تصبح العبرة — كما أشرنا — بمن يستخدم اللائحة وثقته من نفسه ومقدار فهمه لهذه اللائحة وممارستها وقدرته على استخدام تلك الرخص، وهذا هو رأينا.

قانون رقم ٣٣٦ لسنة ١٩٥٤

بتنظيم المناقصات والمزايدات

مادة ١ — يكون شراء جميع الأصناف والمهمات اللازمة للوزارات والمصالح العامة عن طريق مناقصات عامة يعلن عنها.

ويجوز عند الضرورة أن يكون الشراء عن طريق مناقصات محلية فيما لا تزيد قيمته على ٥٠٠٠ جنيه (خمسة آلاف جنيه)، أو بدون مناقصات فيما لا يزيد قيمته على ٢٠٠ جنيه (مائتى جنيه) بالنسبة للمشتريات العادية و٢٠٠٠ جنيه (ألفى جنيه) بالنسبة لشراء الأصناف المحتكرة من شركات فى الخارج ليس لها وكلاء فى مصر.

أما فى وزارة الحربية فيكون الشراء الذى تدعو الضرورة لإجرائه بمناقصات محلية أو بدون مناقصات خاضعاً للشروط والحدود التى يقررها مجلس الوزراء.

ويجوز لوزير التموين فى حالات الضرورة شراء مواد التموين اللازمة لحاجة

البلاد ونقلها بمناقصات محلية أو بدون مناقصات وذلك بموافقة مجلس الوزراء فى كل حالة وطبقاً لما تقرره من شروط (١) .

كما يجوز لوزير التموين بالشروط التى يقررها فتح مستودعات لبيع الدقيق بالجملة بالبلاد التى فى حاجة إلى الدقيق بدون مناقصات أو ممارسات (٢) .

مادة ١ مكررا — (٣) استثناء من حكم المادة الأولى يكون شراء الأصناف والمهمات اللازمة للوزارات والمصالح العامة والهيئات والمؤسسات العامة والتى تستورد من الخارج ، عن طريق الشركات الحكومية المتخصصة باستيرادها دون إجراء مناقصة إلا إذا وجدت أكثر من شركة حكومية متخصصة فتكون المناقصة محدودة بين هذه الشركات .

ولا يسرى هذا الحكم على المصالح والهيئات العامة التى تستورد الأصناف والمهمات اللازمة لها من الخارج عن طريقها مباشرة .

مادة ٢ — يجب أن يسبق قرار الجهة المختصة بإبرام العقود — فيما يجب أن يتم منها عن طريق المناقصات العامة وفقاً لأحكام المادة السابقة ، أن تتولى فحص العطاءات إذا تمت بطريق المظاريف — لجنتان تقوم إحداهما بفتح المظاريف وتقوم الثانية بالبت فى هذه العطاءات . وتمثل وزارة المالية والاقتصاد بمن تنيبه عنها فى لجنة البت إذا زادت قيمة المناقصات على ٢٠٫٠٠٠ جنيه (عشرين ألف جنيه) .

ويجب أن يشترك فى عضوية لجنة البت موظف فنى بقسم الرأى بمجلس الدولة يختاره رئيس الشعبة المختصة متى زادت المناقصة على ٢٠٠٫٠٠٠ جنيه (مائتى ألف جنيه) .

ولا يكون انعقاد لجنة البت صحيحاً إلا بحضور العضوين المشار إليهما فى الحدود المقررة فى هذه المادة .

---

(١) الفقرة الرابعة من المادة الأولى مضافة بالقانون رقم ٦٣ لسنة ١٩٥٦ .
(٢) الفقرة الخامسة من المادة الأولى مضافة بالقانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٥٨ .
(٣) المادة ١ مكررا مضافة بالقانون رقم ١٠٨ لسنة ١٩٦١ .

مادة ٣ — تعرض العطاءات على لجنة البت مشفوعة بملاحظات رئيـ
المصلحة أو الفرع المختص ويجب أن تتضمن هذه الملاحظات إبداء الرأ
فى أصحاب العطاءات من حيث كفايتهم المالية والفنية وحسن السمعة .

وإذا رأى استبعاد عطاء أو أكثر يجب أن يكون رأيه مسببا . كما يجـ
أن يكون قرار اللجنة بالاستبعاد مسببا إذا كان العطاء المستبعد هو أقل عطا

مادة ٤ - لا يجوز بعد فتح المظاريف الدخول فى مفاوضة مع أحد
مقدمى العطاءات فى شأن تعديل عطائه ، ومع ذلك إذا كان العطاء الأقـ
مقترنا بتحفظ أو تحفظات وكان أقل عطاء غير المقترن بشىء من ذلك ز
قيمته الرقمية كثيراً على العطاء المقترن بتحفظات ، جاز التفاوض مع مقد
أقل عطاء مقترن بتحفظات لينزل عن كل تحفظاته أو بعضها بما يجعل عطاؤ
متفقا مع شروط المناقصة بقدر الإمكان ، وبما لا يدع مجالا للشك فى أ
أصلح من العطاء الأقل غير المقترن بأى تحفظ ، فإذا رفض فيجوز التفاوض
مع من يليه بحيث لا تجرى مفاوضة فى التعديل مع صاحب عطاء إلا إ
رفض هذا التعديل جميع مقدمى العطاءات الأقل منه .

ويسرى الحكم المتقدم ولو كانت العطاءات كلها مقترنة بتحفظات أ
كانت كلها غير مقترنة بشئ منها وكان العطاء الأقل يزيد على القيمة السوقـ
ولم يتقرر إلغاء المناقصة لهذا السبب .

مادة ٥ — لا تجرى المفاوضة فى الحالات الواردة فى المادة السابقة إ
بناء على قرار من رئيس المصلحة المختصة بعد موافقـة البت ، وتبت ف
نتيجة المفاوضة لجنة البت برئاسة وكيل الوزارة المختص .

مادة ٦ — مع مراعاة حكم المادة السابقة ، لا يجوز بعد البت فى طلبات
الاستبعاد إرساء المناقصة إلا على صاحب أقل عطاء سواء أكان هذا العطا
مستوفياً لجميع المواصفات والشروط أم أنه أصبح أصلح العطاءات بعد المفاوضـ

مادة ٧ — تلغى المناقصات بقرار مسبب من رئيس المصلحة بعد النشر عنها وقبل البت فيها إذا استغنى عنها نهائياً .

أما فى غير هذه الحالة فيجوز لرئيس المصلحة إلغاء المناقصة فى إحدى الحالات الآتية :

(١) إذا تقدم عطاء وحيد أو لم يبق بعد العطاءات المستبعدة إلا عطاء واحد.
(٢) إذا اقترنت العطاءات كلها أو أكثرها بتحفظات .
(٣) إذا كانت قيمة العطاء الأقل تزيد على القيمة السوقية .

ويكون الإلغاء فى هذه الحالات بقرار من رئيس المصلحة بناء على رأى لجنة البت فى العطاءات .

مادة ٨ — ويجوز عند الضرورة فيما عدا الحالات المشار إليها فى الفقرة الأولى من المادة ١ مكرر أن يتم التعاقد بطريق الممارسة ، وفى هذه الحالة يجب قبل صدور قرار الجهة المختصة بإبرام العقد أن تتولى الممارسة لجنة يشترك فى عضويتها مندوب من وزارة الخزانة فيما تزيد قيمته على ٥٠٠٠ جنيه (خمسة آلاف جنيه) ويكون قرار هذه اللجنة مسبباً (١) .

ويجوز لرئيس الجهة المختصة بإبرام العقد أن يفوض اللجنة المذكورة فى التعاقد بنفسها مباشرة دون الرجوع إليه إن وجدت مبررات لذلك .

وفى حاله إجراء الممارسة فى خارج الجمهورية تكون طريقة تشكيل اللجنه متروكة لتقدير الوزير المختص .

كما يجوز للوزارات والمصالح الحكومية أن تشترى بطريق الممارسة وفقاً لأحكام هذه المادة ما تحتاجه من منتجات الشركات الصناعية المصرية التى تملك

---

(١) الفقرة الأولى من المادة ٨ معدلة بالقانون رقم ١٠٧ لسنة ١٩٦١ .

الحكومة فيها أكثر من نصف رأس المال ويصدر بتعيينها قرار من (وزير المالية والاقتصاد) . ويسرى حكم الفقرة السابقة على الشركات التى يرى مجلس الوزراء ـ بناء على توصية وزارة المالية والاقتصاد ـ اصالح الاقتصاد القومى الاتفاق معها على شراء منتجاتها بطريق مباشر بالشروط التى يقررها.

ويكون للحكومة عند منح الاستثناء المذكور فى الفقرتين السابقتين حق مراقبة حسابات الشركة المذكورة من حيث المصروفات والتكاليف وتحديد أسعار البيع وذلك طبقاً للأوضاع التى يصدر بها قرار من وزير المالية والاقتصاد.

مادة ٩ — تحظر الوساطة فى التعاقد فيما لا يكون التعامل فيه بالبيع عادة إلا للحكومة وحدها من مواد ومهمات وآلات مثل القطارات وعربات السكة الحديد والتليفونات والأسلحة والذخائر سواء أكان التعاقد بطريق المناقصة أم بطريق الممارسة ، وكل عطاء أو عرض من هذا النوع يتم عن طريق وسيط يكون واجب الاستبعاد .

ولا يسرى الحكم المتقدم على المتعاقد مع الحكومة إذا كان مركزه فى الخارج وكان له وكيل معتمد فى مصر .

مادة ١٠ — لا يجوز إبرام عقد دون أخذ رأى الجهة المختصة بمجلس الدولة ـ فيما يجب فيه أخذ هذا الرأى ـ إلا إذا أبرم العقد على أساس شروط أخذ فيها رأى الجهة المذكورة أو أبرم على أساس شروط سبق أن أبرم على أساسها عقد مماثل له ، إذا كانت هذه الشروط فى الحالتين لم يحصل فيها أى تعديل .

مادة ١١ — تسرى الأحكام المتقدمة على مزادات بيع الأصناف والمهمات التى يتقرر التصرف فيها كما تسرى أيضاً على مقاولات الأعمال ومقاولات النقل إلا فيما يتعلق باشتراك الموظف الفنى بمجلس الدولة فى اللجنة المنصوص عليها فى المادة الثانية فلا يكون اشتراكه فى عضويتها وجوبياً فى مقاولات الأعمال إلا إذا زادت قيمتها على ٢٥٠,٠٠٠ (مائتين وخمسين ألف جنيه)

على أنه يجوز بالنسبة إلى مقاولات الأعمال أن تعقد عند الضرورة بدون مناقصات فيما لا تزيد على ٥٠٠ جنيه (خمسمائة جنيه) .

مادة ١٢ — يجوز عند الاقتضاء لأية وزارة أو مصلحة أن تتولى فى مهمة معينة بالنيابة عن وزارة أو مصلحة أخرى ووفقاً للأحكام المتقدمة مباشرة إجراءات التعاقد بطريق المناقصة أو الممارسة بحسب الأحوال ثم إبرام العقد .

مادة ١٣ — ينظم بقرار من وزير (المالية والاقتصاد) مالم ينظمه هذا القانون من أحكام وإجراءات .

ويجوز لوزير الاقتصاد والتجارة أو لمن يندبه أن يستثنى فى حالات خاصة من أحكام القرار المنصوص عليها فى الفقرة الأولى كلها أو بعضها(١).

مادة ١٤ — يلغى كل حكم مخالف للأحكام السابقة فيما عدا ما يكون منها منظماً بقانون .

مادة ١٥ — يلغى المرسوم بقانون رقم ٨٥ لسنة ١٩٥٣ المشار إليه .

مادة ١٦ — على الوزراء كل فيما يخصه تنفيذ هذا القانون ، ولوزير (المالية والاقتصاد) إصدار القرارات اللازمة لتنفيذه ، ويعمل به من تاريخ نشره بالجريدة الرسمية .

صدر بقصر الجمهورية فى ١٩ شعبان سنة ١٣٧٣ (٢٢ أبريل سنة ١٩٥٤) .

---

(١) الفقرة الثانية للمادة ١٣ بالقرار الجمهورى بقانون رقم ٢٨ لسنة ١٩٥٨ ثم صدر قرار وزير الخزانة رقم ٨٣ لسنة ١٩٦٨ فنص فى مادته الثانية على تفويض وكيل وزارة الخزانة لشئون الخدمة الحكومية فى ممارسة الاختصاص المنصوص عليه فى هذه الفقرة

وفى ١٩٧٢/٤/١٩ صدر قرار وزير الخزانة رقم ١١٧ لسنة ١٩٧٢ بتفويض وكيل أول وزارة الخزانة للوزارة والتمويل فى ممارسة الاختصاص المنصوص عليه فى الفقرة الثانية من المادة ١٣ من القانون رقم ٢٢٦ لسنة ١٩٥٤ المشار إليه .

مختـــارات

من قرار رقم ٥٤٢ لسنة ١٩٧٥
بإصدار لائحة المناقصات والمزايدات

فى الأحكام العامة فى المشتريات

مادة ١ — المناقصة إما أن تكون عامة أو محددة أو محلية .

مادة ٢ — المناقصة العامة هى مجموعة الإجراءات المعلن عنها للأوضاع المبينة بهذه اللائحة بقصد الوصول إلى المتناقص الذى بأصلح عطاء وتكون إما داخلية يعلن عنها فى (جمهورية مصر) أو يعلن عنها فى (جمهورية مصر والخارج) .

مادة ٣(١) — المناقصة المحدودة ، هى نوع من المناقصات العامة الاشتراك فيها على بيوت مالية أو مؤسسات معتمدة أسماؤها فى كا وسجلات تقرها الجهـــة المختصة بالوزارة أو المصلحـة أو ا بعد التحرى عنها لامتيازها وكفايتها فى النواحى المـالية والفنية أكانت فى (الجمهورية العربية المتحدة) أم فى الخارج .

ويقصر الاشتراك فيها بالنسبة إلى الأصناف والمهمات المستورا الخارج على الشركات الحكومية المتخصصة فى استيرادها .

وبالنسبة إلى مقاولات الأعمال يكون الاشتراك فيها مقصورا

---

(١) المادة ٣ معدلة بالقرار ٤٩ لسنة ١٩٦١ .

ـكات القطاع العام والشركات التى تساهم فيها الحكومة أو الهيئات العامة
. المؤسسات العامة بنسبة لا تقل عن ٥٠ ٪ من رأس المال والجمعيات التعاونية
، تساهم فيها الحكومة أو المؤسسات العامة والمنشآت التابعة للمؤسسات العامة
ذلك متى زادت قيمة الأعمال ١٠٠٫٠٠٠ جنيه (مائة ألف جنيه)(١) .

وتسرى على المناقصات المحدودة سائر الأحكام المنظمة للمناقصات العامة .

ويدعى المتناقصون إلى الاشتراك فيها بموجب كتب موصى عليها كما يجوز
شر عنها وفقاً للقواعد المبينة بالمادة ٢٣ .

مادة ٤(٢) — المناقصة المحلية هى التى يقصر الاشتراك فيها على المقاولين
التجار المحليين المقيدين فى السجل التجارى الذين تقرر الوزارة أو المصلحة
مختصة إدراك أسمائهم فى القائمة التى تعدها لذلك ، ولا تكون هذه المناقصة
لا عن أعمال أو توريدات قيمتها تزيد على خمسة آلاف جنيه .

مادة ٥ — يكون التعاقد فى حالة الضرورة بأمر مباشر مع متعهد أو
ناول معين إذا لم ترد القيمة المالية على مائتى جنيه فى المشتريات العادية
مقاولات النقل ، وخمسمائة جنيه فى مقاولات الأعمال ، وألفى جنيه فى شراء
لأصناف المحتكرة من شركات فى الخارج ليس وكلاء فى (جمهورية مصر
عربية) .

ويكون التعاقد بأمر مباشر على شراء الأصناف والمهمات التى تستورد
ن الخارج مهما كانت قيمتها مع الشركات الحكومية المتخصصة فى استيرادها
ذا كانت هى المستوردة الوحيدة .

---

(١) الفقرة الثالثة من المادة ٣ معدلة بالقرار رقم ٤٨ لسنة ١٩٦٣ وبالقرار رقم ٣٧٠ لسنة ١٩٧٢ .

(٢) المادة ٥ معدلة بالقرار رقم ٢٩ لسنة ١٩٦١ .

فى

اجراءات المناقصة العامة

مادة ١٨(١) - يجب قبل طرح توريد الأصناف أو مقاولات الأع
فى المناقصات العامة التى تقوم لجنة ذات خبرة بالأصناف المطلوب توري
أو بالأعمال اللازمة ، بوضع مواصفات تفصيلية وافية البيان عن كل ص
أو عمل على أن تتجنب الإشارة إلى النوع أو الوصف أو الرقم الوار
قوائم الشركات أو ذكر علامات معينة أو وضع مواصفات مما تنطبق
نماذج خاصة أو مميزة .

وعلى اللجنة أن تراعى أن تكون هذه المواصفات متلائمة مع ط
الإنتاج المحلى كلما أمكن ذلك ، وأن تكون مواصفات الآلات والمع
مطابقة لإنتاج الهيئة العامة للمصانع الحربية ومواصفات وزارة الصناعة.

ويجوز الاستعانة فى وضع المواصفات بالفنيين من الجهات الإدا
الأخرى .

أما المواصفات الخاصة بالحبوب والعليق فتكون طبقاً للمواصفات
تضعها الجهة الفنية المختصة . وفى الأصناف التى يلزم توريدها داخل عبو
يجب بيان نوع هذه العبوات وسعتها ومواصفاتها .

ويجب أن تحرر محاضر تدون بها هذه المواصفات تثبت فى سجل
لهذا الغرض .

ويراعى عند النشر عن المناقصات التى وضعت لها مواصفات تلائم الإن
المحلى سواء فى التوريدات أو مقاولات الأعمال أن ينص فى الإعلان
شروط المناقصة على أن تكون الأصناف من المنتجات المحلية .

---

(١) المادة ١٨ معدل بالقرار رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٦ .

مادة ٢٣ — يجب الإعلان عن شراء الأصناف المطلوبة أو عن الأعمال اللازمة فى الوقت المناسب دون تأخير بحيث يكون هناك وقت كاف لإعادة المناقصة إذا لزم ذلك .

ويكون الإعلان بالنشر (فى الوقائع المصرية وفى جريدة أو جريدتين) عربيتين يوميتين واسعتى الانتشار ، ويجوز النشر فى إحدى المجلات التى تصدر عن جهة حكومية أو هيئة عامة أو مؤسسة صحفية يملكها الاتحاد الاشتراكى العربى أو مايعامل معاملتها وفى جريدة أفرنكية محلية إذا رأى رئيس المصلحة أو الجهة أو السلاح فائدة من ذلك(١) .

ويكون النشر على مرتين متتاليتين إلا إذا كانت قيمة المناقصة تزيد على ٢٠,٠٠٠ جنيه (عشرين ألف جنيه) فينشر عنها ثلاث مرات متتالية .

وإذا أعلن عن أكثر من مناقصة واحدة فى تاريخ واحد أو تواريخ متتالية فيكون النشر عنها فى إعلان واحد .

ويكون النشر فى الجريدة الرسمية بإرسال الاستماره الخاصة بذلك إلى الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية مباشرة .

وفى الجريده الأخرى عن طريق مصلحة الاستعلامات .

ويراعى الإعلان عن المناقصة السنوية لتوريد الأصناف والملبوسات قبل بداية السنة المالية بثلاثة أشهر على الأقل ، وعن الأصناف الموسمية فى وقت يسمح بتوريدها فى موسمها .

ويجوز للوزير المختص بعدموافقة لجنه البت النظر فى التجاوز عن مخالفات

(١) الفقرة الثانية من المادة ٢٣ معدلة بالقرار رقم ٣ لسنة ١٩٦٧ م

النشر التى لا تتم وفقاً للتنظيم المتقدم فى ضوء ظروف المناقصة وأثر النشر بالنسبة لعدد العطاءات المتقدمة فى المناقصة(١) .

مادة ٢٤ — يعلن عن المناقصة الخارجية فى مصر والخارج ويطلب إلى القنصليات المصرية إرسال كتب دورية إلى البيوت التجارية والصناعية فى الدول التى تعمل بها وتسلم دفاتر الشروط إلى من يرغب فى الاشتراك فيها . طبقاً لأحكام هذه اللائحة .

وعلى الوزارات والمصالح أن تعد سجلا يفرد فيها لكل صنف من الأصناف أو عمل من الأعمال كشف خاص يقيد فيه أسماء البيوت التجارية والصناعية بالخارج التى سبق التعامل معها فى هذا الصنف أو العمل أو التى طلبت قيدها للتقدم فى العطاءات الخاصة بها .

وترسل صورة من هذه الكشوف إلى القنصليات المصرية كل فيما يخصه ويعطى لكل كشف رقم خاص للإحالة عليه عند إخطارها بطرح المناقصات ويجب إخطارها أيضاً بأى تعديل يطرأ على هذه الكشوف .

وفى المناقصات المحددة تدعى البيوت المعتمدة إلى الاشتراك فيها بموجب كتاب موصى عليها .

مادة ٣٠ — تحدد مدة قدرها ثلاثون يوماً على الأقل لتقديم العطاءات فى المناقصات العامة ، وذلك من تاريخ أول إعلان عن المناقصة فى الجريدة الرسمية .

ويجوز بترخيص من وكيل الوزارة المختص أو رئيس هيئة الإمدادات والتموين المختص ، تقصير هذه المدة بشرط ألا تقل عن خمسة عشر يوماً إذا دعت الظروف إلى ذلك ، ولا يسرى ذلك على المناقصات العامة المتعلقة بالتوريدات السنوية إلا فى حالة إعادة طرحها .

---

(١) الفقرة الأخيرة من المادة ٢ مضافة بقرار وزير الخزانة رقم ١٨٦ سنة ١٩٦٠

فى التأمينات

مادة ٤٨ — يجب أن يقدم مع كل عطاء تأمين مؤقت لا يقل عن ١ ./. من مجموع قيمة العطاء فى مقاولات الأعمال ولا يقل عن ٢ ./. من قيمة العطاء فيما عدا ذلك ، ولا يلتفت إلى العطاءات غير المصحوبة بتأمين مؤقت كامل ، ويعفى من ذلك التأمين والهيئات والمؤسسات العامة والشركات التى تساهم الحكومة فى رأس مالها(١) .

ويكون التأمين نقداً أو كفالة أو طلباً من مقدم العطاء بخصم التأمين المؤقت من مبالغ مستحقة لدى الوزارة أو المصلحة أو السلاح بشرط أن تكون صالحة للصرف وقت تقديم العطاء .

ولا يجوز أن يكون التأمين كفالة إذا كانت قيمته تقل عن عشرين جنيهاً .

مادة ٤٩ — إذا كان التأمين نقداً . فإما أن يؤدى إلى إحدى خزائن الحكومة بموجب إيصال رسمى يثبت فى العطاء رقمه وتاريخه ، أو تسحب به حوالة بريدية ترافق العطاء . ولا تحسب فائدة على هذه المبالغ .

وتقبل الشيكات على المصارف المحلية إذا كان مؤشراً عليها بالقبول من المصارف المسحوبة عليها ، كما تقبل الشيكات المسحوبة على مصارف بالخارج بشرط التأشير عليها بالقبول من أحد المصارف المعتمدة .

ومع ذلك يجوز عند الاقتضاء قبول الشيكات العادية دون أن تكون مصرفية أو معتمدة من البنوك المسحوبة عليها إذا تبين وجود ضمانات كافية(٢) .

---

(١) الفقرة الأولى من المادة ٤٨ معدلة بقرار وزير الخزانة رقم ١٨٦ لسنة ١٩٦٠ ثم بالقرار ٤٩ لسنة ١٩٦١ .

(٢) الفقرة الثالثة من المادة ٤٩ مضافه بالقرار ٤٩ لسنة ١٩٦١ .

وإذا كان التأمين كتاب ضمان وجب أن يصدر من أحد المصارف المحلية المعتمدة وألا يقترن بأى قيد أو شرط وأن يقر فيه المصرف بأن يدفع تحت أمر الوزارة المختصة أو المصلحة أو السلاح المختص مبلغاً يوازى التأمين المؤقت وأنه مستعد لأدائه بأكمله أو تجديد مدة سريان كتاب الضمان لمدد أخرى حسبما تراه الجهة الصادر لصالحها التأمين عند الطلب منها دون التفات إلى أية معارضة من المتعهد أو المقاول(١)

وعندما ترد لإحدى وزارات الحكومة أو مصالحها كفالة عن تأمين نهائى من أحد المصارف المرخص لها فى إصدار كتب كفالة أو أحد فروعها عليها أن تتحقق من أن المصرف أو الفرع قد أعطى إقرار هذه الكفالة بأنه لم يجاوز الحد الأقصى المعين لمجموع الكفالات المرخص للمصرف فى إصدارها ، فإذا تبين عند مراجعة الإخطارات بوزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية أن المصرف قد تعدى الحد الأقصى المحدد ، أخطرت الجهة المختصة فور المطالبة المصرف بأن يؤدى إليها فى ميعاد لا يجاوز ثلاثة أيام عمل قيمة الكفالة نقداً(٢) .

وإذا كانت الكفالة محدودة المدة فيجب ألا تقل مدة سريانها عن ثلاثين يوماً على الأقل بعد انتهاء المدة المحددة لسريان العطاءات .

(١) الفقرة الرابعة من المادة ٤٩ معدلة بالقرار ١٥٢ لسنة ١٩٦٦ .
(٢) استبدلت الفقرات ٥، ٦، ٧ من المادة ٤٩ بقرار من وزير الخزانة رقم ١٠٦ لسنة ١٩٧٠ .

في

اجراءات فتح المظاريف

مادة ٥٦ — تشكل لجنة فتح مظاريف العطاءات فى كل وزارة أو مصلحة أو سلاح أو منطقة أو فرع أو وحدة بقرار من وكيل الوزارة المختص فى الوزارة ومن رئيس المصلحة فى المصالح والمناطق والفروع ومن مدير السلاح فى الأسلحة والوحدات وتكون اللجنة برياسة موظف تتناسب وظيفته ودرجته مع أهمية المناقصة وعضوية مدير القسم المختص وموظف فنى بالنسبة إلى مقاولات الأعمال وعضوية مدير المخازن ومدير المشتريات أو نائبيها بالنسبة إلى المشتريات ، ويحضر اللجنة مندوب إدارة الحسابات ليستلم التأمينات ويجوز أن ينص القرار على ضم موظف آخر أو أكثر إلى عضوية اللجنة .

مادة ٥٩ — يجب أن يكون فتح المظاريف فى اليوم والساعة المعينين لذلك ويجب أن تعين الساعة الثانية عشر ظهراً فى جميع الوزارات والمصالح والوحدات بدون استثناء ، وعلى الوزارات والمصالح والأسلحة أن تراعى تسليم البريد الوارد لها فى صباح اليوم المحدد لفتح المظاريف حتى الساعة الثانية عشر ظهراً .

وعلى لجنة فتح المظاريف أن تتم عملها بأكمله فى الجلسة ذاتها .

فى

اجراءات البت فى العطاءات

مادة ٦٦ —(١) تشكل لجان البت فى المناقصات العامة فى الوزارات برئاسة وكيل الوزارة أو من ينديه ، وفى المصالح برئاسة رئيس المصلحة أو من ينديه ، وفى الأسلحة برئاسة مدير السلاح أو من ينديه ، وفى المناطق والفروع والوحدات برئاسة رئيس المنطقة أو الفرع أو الوحدة وعضوية رئيس القسم المختص أو نائبه ورئيس قسم فنى آخر وذلك بالنسبة إلى مقاولات الأعمال ، وعضوية مدير المخازن أو وكيله ومدير المشتريات أو وكيله ومندوب الإدارة المطلوب لها الأصناف بالنسبة إلى المشتريات وموظف فنى أو أكثر من السلاح أو المصلحة ذاتها أو من الأسلحة والمصانع الفنية الأخرى ممن لهم خبرة بهذه الأعمال أو الأصناف ، وذلك علاوة على مندوب وزارة الخزانة وعضو مجلس الدولة لإدارة الفتوى والتشريع المختصة فى الحالات التى يحتم فيها قانون تنظيم المناقصات والمزايدات حضورهما .

ويراعى فى اختيار الأعضاء أن تتناسب وظائفهم ودرجاتهم وخبرتهم مع أهمية المناقصة .

مادة ٦٧ — على لجنة البت أن تتأكد من مطابقة كشوف التفريغ للعطاءات ذاتها ، وعليها أن تفحص العينات والفئات وتقارنها بعضها البعض.

وبعد البت فى طلبات الاستبعاد ، وورود نتيجة الفحص الكيمائى أو الفنى للعينات فى الحالات التى تستلزم ذلك ، ترفع اللجنة توصياتها موقعة من جميع أعضائها ومن رئيسها إلى رئيس المصلحة أو مدير السلاح لكى يتولى اعتماد توصيات اللجنة إذا لم يكن هو رئيسها وذلك إذا كانت قيمة المناقصة لا تزيد على ٢٠,٠٠٠ ج (عشرين ألف جنيه) أو ليرفعها إلى وكيل الوزارة المختص إذا زادت القيمة على ذلك .

---

(١) المادة ٦٦ بقرار من وزير الخزانة رقم ١٨٦ لسنة ١٩٦٠ .

ويكون لرؤساء المناطق والوحدات والفروع سلطة البت فى المناقصات العامة عن المشتريات أو الأعمال لغاية خمسة آلاف جنيه وعن توريدات الأغذية لغاية عشرين ألف جنيه .

ويجب أن تبين اللجنة بالتفصيل الكافى ، على كشف تفريغ العطاءات أوجه النقص و المخالفة للشروط أو المواصفات فى العطاءات التى رأت عدم الأخذ بها .

وعليها تدوين مناقشاتها فى محضر يثبت فى سجل العقود المنصوص عليه فى لائحة المخازن وترافق أوراق المناقصة صورة مؤشراً عليها من رئيس اللجنة بما يفيد مطابقتها للأصل .

مادة ٦٧ مكرر – (١) فى الحالات التى تقترن فيها العطاءات بتسهيلات إئتمانية تعرض توصيات لجنة البت قبل إبرام العقد على اللجنة الوزارية للشئون الاقتصادية .

مادة ٦٨ – يجب عند البت فى العطاءات أن تسترشد اللجنة بالأثمان الأخيرة السابق التعامل بها محليا أو خارجيا، ويجب بيان هذه الأثمان بكشف التفريغ مع ذكر تاريخ التعامل ، كما يجب الاسترشاد بأسعار السوق .

وعلى اللجنة إذا رأت إلغاء المناقصة وإعادتها لارتفاع الأسعار أن تثبت فى محضرها ما اتخذته من إجراء جدى للوقوف على أسعار السوق ويكون تقرير ذلك على مسئوليتها وأن ترفق أوراق المناقصة الملغاة أوراق المناقصة الجديدة .

مادة ٦٩ – يعاد طرح المناقصة إذا ورد عطاء وحيد عن بعض أو كل الأصناف أو الأعمال ولو كان مستوفيا للشروط .

ويعتبر العطاء وحيداً ولو وردت عنه عطاءات أخرى متى كانت مخالفة للشروط بما يجعلها غير صالحة للنظر .

---

(١) المادة ٦٧ مكرر مضافة بالقرار رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٢ .

واستثناء من أحكام الفقرتين السابقتين يجوز إذا رأى رئيس الفرع أو الوحدة أو المصلحة أو السلاح أو وكيل الوزارة ألا فائدة ترجى من إعادة المناقصة وأن العطاء الوحيد المقدم مناسب ومطابق لشروط المصلحة وأن حاجة العمل لا تسمح بإعادة المناقصة فيكون من سلطة رئيس المنطقة أو الفرع أو الوحدة قبوله متى كانت القيمة الإجمالية للأعمال أو الأصناف المقدم عنها هذا العطاء لا تزيد على مائتين وخمسين جنيها ، ومن سلطة مدير السلاح أو رئيس المصلحة إذا كانت القيمة لا تزيد على ألف جنيه ، فإذا كانت القيمة تزيد على ألف جنيه فيكون القبول من سلطة وكيل الوزارة ، وتضاعف هذه الحدود بالنسبة إلى توريد الأغذية .

وإذا أعيدت المناقصة ولم يقدم سوى عطاء واحد ورأى الرئيس أن فى قبوله ما يعود بالفائدة على الوزارة أو المصلحة أو السلاح فيكون من سلطته قبوله متى كانت القيمة الإجمالية للأعمال أو الأصناف المقدم عنها هذا العطاء الوحيد لا تزيد على خمسمائة جنيه بالنسبة إلى المناطق والوحدات والفروع ، ومن سلطة رئيس المصلحة أو السلاح فيما زاد على ذلك لغاية ألفى جنيه ، وتضاعف هذه الحدود بالنسبة إلى عطاءات توريد الأغذية ، وفيما زاد على هذه الحدود يكون من سلطة وكيل الوزارة المختص .

ويجوز فى حالة إعادة المناقصة تقصير مواعيد النشر إلى النصف .

مادة ٧٠ — إذا تساوت الأثمان بين عطاءين أو أكثر جازت تجزئة المقادير المعلن عنها بين مقدميها إذا كان ذلك فى صالح العمل ، ويجوز ذلك أيضاً إذا كان مقدم العطاء الأقل سعراً يشترط مدداً بعيدة للتوريد لا تتناسب وحالة العمل بالوزارة أو المصلحة أو السلاح وذلك بالتعاقد مع صاحب أنسب العطاءات التالية على أقل كمية تلزم لتموين المخازن فى الفترة الواقعة بين تاريخى التوريد ، ومع صاحب العطاء الأقل عن باقى الكميات ، وعلى اللجنة فى هذه الحالة أن تثبت فى تقريرها ، الباقى من الصنف بالمخزن ومتوسط الاستهلاك .

وتفضل العطاءات المقدمة من مراكز وهيئات التأهيل المهنى المشكلة بقرار من الوزارة المختص من تساوت أثمانها مع أثمان أقل العطاءات سعراً وكانت مطابقة للشروط والمواصفات(١) .

مادة ٧١ — إذا اختلف رأى لجنة البت أو رأى أغلبيتها مع رأى رئيس المصلحة أو السلاح أو رئيس المنطقة أو الوحدة أو الفرع حول استبعاد بعض العطاءات أو اعتبار العطاء أصلح العطاءات لإرسال المناقصة على مقدمة أو إجراء أو عدم إجراء المفاوضة أو غير ذلك ، فيعرض الأمر على وكيل الوزارة المختص للبت فيه نهائياً إما بمعرفته مباشرة أو بعد عرضه على لجنة فنية برياسته إذا رأى ذلك .

أما إذا كان الخلاف فى الرأى بين لجنة البت فى الوزارة وبين وكيل الوزارة فيكون القرار النهائى فى الموضوع للوزير .

مادة ٧٢ — إذا اختلف أعضاء اللجنة فى الرأى ، فيجب إثبات أوجه الخلاف فى المحضر ويكون الفصل فى ذلك للسلطة التى لها حق اعتماد نتيجة المناقصة ، أما إذا كان الاختلاف فى الرأى مع المندوب الفنى، فيجوز لرئيس اللجنة أن يطلب مندوباً آخر للانضمام الأول للاسترشاد برأيه ، فإذا اتفق رأيهما يؤخذ به، وإن اختلفا يعرض الأمر على رياستهما لترجيح أحد الرأيين .

مادة ٧٣ — يجب أن تحسب جميع الأسعار على قاعدة واحدة وهى قاعدة تسليم الأصناف بمخازن المصلحة خالصة جميع المصروفات والرسوم مع مراعاة أسعار النقد الأجنبى وغيرها حتى يمكن عمل مقارنة دقيقة بين العطاءات التى تقدم من شركات فى الخارج والعطاءات التى تقدم من شركات فى مصر أو عن أصناف محلية .

فإذا اشترط مقدم العطاء أن يكون تسليم الأصناف خالصة الأجرة على ظهر المركب بميناء الشحن F.O.B أو خالصة النولون فى أحد الموانىء المصرية C.I.F. فينبغى إضافة الرسوم المصاريف طبقاً لما ورد بالماده ٤٥ .

(١) الفقرة الثانية من المادة ٧٠ مضافة بالقرار رقم ٩٥ لسنة ١٩٦٥ .

في

الشروط العامة لاجراءات تنفيذ العقود

مادة ٨٧ — تحتفظ الوزارة أو المصلحة أو السلاح بالحق في تعدي
العقد بالزيادة أو النقص في حدود ١٥٪ في عقود التوريد و ٣٠٪ في عقو
توريد الأغذية و ٢٥٪ في عقود الأعمال ، دون أن يكون للمتعهد أو المقاو
الحق في المطالبة بأي تعويض على ذلك .

ويجوز بقرار من وكيل الوزارة أو رئيس المصلحة أو مدير السلاح ا
الوزارات والمناطق والمصالح والأسلحة تجاوز الحدود الواردة بالفقر
السابقة في الحالات الطارئة أو الاستثنائية بشرط ألا يؤثر ذلك على أولوي
المتعهد أو المقاول في ترتيب عطائه ووجود اعتماد في الميزانية يسمح بذلك
وضرورة الحصول على موافقة المتعهد أو المقاول عليها(١) .

في

شروط تنفيذ عقود مقاولات الاعمال

مادة ٩٣ — على المقاول أن ينهي جميع الأعمال الموكولة إليه تنفيذ
بما في ذلك أية زيادات أو تغييرات تصدر بها أوامر من الوزارة أو المصلح
أو السلاح بمقتضى ما يكون مخولا لها من حقوق في العقد - بحيث تكو
كاملة وصالحة من جميع الوجود للتسليم المؤقت في المواعيد المحددة .

فإذا تأخر عن إتمام العمل وتسليمه كاملا في المواعيد المحددة ، فتوقع غرا
عن المدة التي يتأخر فيها إنهاء العمل بعد الميعاد المحدد للتسليم إلى أن يتم التسل
المؤقت ، ولا يدخل في حساب مدة التأخير مدد التوقف التي يثبت للوزار

(١) الفقرة الثانية من المادة ٨٧ مضافة بقرار وزير الخزانة ١٨٦ لسنة ١٩٦٠ .

أو المصلحة أو السلاح نشوءها عن أسباب قهرية ويكون توقيع الغرامة بالنسب والأوضاع التالية :

١٪ عن الأسبوع الأول أو أى جزء منه .
١,٥٪ عن الأسبوع الثانى أو أى جزء منه .
٢٪ عن الأسبوع الثالث أو أى جزء منه .
٢,٥٪ عن الأسبوع الرابع أو أى جزء منه .
٣٪ عن أية مدة تزيد على الأربعة أسابيع .

ويجوز بموافقة الوزير المختص تعديل نسب غرامة التأخير فيما يزيد على الأربعة أسابيع على الوجه الآتى :

٣٪ عن الأسبوع الخامس أو أى جزء منه .
٥٪ عن كل شهر بعد ذلك(١) .

وتحسب الغرامة من قيمة ختامى العملية جميعها إذا رأت الوزارة أو المصلحة أو السلاح أن الجزء المتأخر يمنع الانتفاع بما تم من العمل بطريق مباشر أو غير مباشر على الوجه الأكمل فى المواعيد المحددة ، أما إذا رأت الوزارة أو المصلحة أو السلاح أن الجزء المتأخر لا يسبب شيئاً من ذلك، فيكون حساب الغرامة بالنسب والأوضاع السابقة من قيمة الأعمال المتأخرة فقط .

وتوقع الغرامة بمجرد حصول التأخير ولو لم يترتب عليه أى ضرر دون حاجة إلى أى تنبيه أو إنذار أو اتخاذ أية إجراءات قضائية أخرى .

مادة ٩٥ — يجوز بموافقة الوزارة أو المصلحة أو السلاح أن يصرف للمقاول أو لمن ينزل إليه دفعات على الحساب تبعاً لتقدم العمل وعلى النحو الآتى :

---

(١) الفقرة الثانية من المادة ٩٣ معدلة بقرار وزير الخزانة رقم ١٨٦ لسنة ١٩٦٠ بالقرار رقم ٢٢ لسنة ١٩٦١ .

(ا) بحد أقصى قدره ٩٥ ٪ من القيمة المقررة للأعمال التى تمت فعلا مطابقة للشروط والمواصفات وذلك من واقع الفئات الواردة بالجدول .

كما يجوز صرف الـ ٥ ٪ الباقية نظير كتاب ضمان معتمد من أحد البنوك المحلية ينتهى سريانه بعد مضى ثلاثين يوماً من تاريخ حصول الاستلام المؤقت(١).

(ب) بحد أقصى قدره ٧٥ ٪ من القيمة المقررة للمواد التى وردها المقاول لاستعمالها فى العمل الدائم والتى يحتاجها العمل فعلا بشرط أن تكون مطابقة للشروط وموافقاً عليها وأن تكون مصونة بالمخازن وفى حالة جيدة ، وذلك من واقع الفئات التى تقررها الوزارة أو المصلحة أو السلاح ، وأن يكون قرارها فى ذلك نهائياً .

وتعامل كالمشونات المواد التى تورد لموقع العمل صالحة للتركيب إلى أن يتم تركيبها .

وللوزارة أو المصلحة أو السلاح الحق فى تنظيم الدفع للمقاول عن الأعمال التى تتم على نحو مغاير إذا اقتضت طبيعة الأعمال المسندة إليه ذلك ولها الحق فى عدم صرف الدفع إذا رأت أن تقدم العمل أو سلوك المقاول أو وكلائه غير مرض .

(جـ) بعد تسلم الأعمال مؤقتا تقوم الوزارة أو المصلحة أو السلاح بتحرير الكشوف الختامية بقيمة جميع الأعمال التى تمت فعلا ويصرف للمقاول عقب ذلك مباشرة ما يستحقه بعد خصم المبالغ التى سبق صرفها على الحساب أو أية مبالغ أخرى مستحقة عليه .

(د) عند تسلم الأعمال نهائياً بعد مدة الضمان ، وتقديم المقاول المحضر الرسمى الدال على ذلك يسوى الحساب النهائى ويدفع للمقاول باقى حسابه بما فى ذلك التأمين النهائى أو ما تبقى منه .

---

(١) المادة ٩٥ (ا) بقرار وزير الخزانة رقم ١٠ لسنة ١٩٦١ .

فى

شروط تنفيذ عقود التوريد

مادة ١٠٥ — إذا تأخر المتعهد فى توريد كل الكميات المطلوبة أو جزء منها فى الميعاد المحدد بالعقد - ويدخل فى ذلك الأصناف المرفوضة - فيجوز للوزارة أو المصلحة أو السلاح أو فروعها ، إذا رأت مصلحة فى ذلك ، إعطاء المتعهد مهلة إضافية للتوريد على أن توقع عليه غرامة قدرها ١٪ عن كل أسبوع تأخير أو جزء من أسبوع من قيمة الكمية التى يكون المتعهد قد تأخر فى توريدها بحيث لا يجاوز مجموع الغرامة ٤٪ من قيمة الأصناف المذكورة .

وللوزارة أو المصلحة أو السلاح فى حالة عدم قيام المتعهد بالتوريد فى الميعاد المحدد بالعقد أو خلال المهلة الإضافية أن تتخذ أحد الإجراءين التاليين وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل :

(١) شراء الأصناف التى لم يقم المتعهد بتوريدها ، من غيره على حسابه سواء بالممارسة أو بمناقصات محلية أو عامة .

بنفس الشروط والمواصفات المعلن عنها والمتعاقد عليها .

ويخصم من التأمين المودع من المتعهد أو من مستحقاته لدى المصلحة أو أية مصلحة حكومية أخرى قيمة الزيادة فى الثمن مضافاً إليها مصروفات إدارية بواقع ٥ ٪ من قيمة الأصناف المشتراة على حسابه وما يستحق من غرامة عن مدة التأخير فى التوريد .

أما إذا كان سعر شراء أى صنف يقل عن سعر المتعهد فلا يحق له المطالبة بالفرق ، وهذا لا يمنع من تحصيل قيمة غرامة التأخير المستحقة والمصروفات الإدارية ، ويجوز لمدير المخازن فى الوزارة أو المصلحة أو السلاح التجاوز عن غرامة التأخير إذا قلت عن جنيه .

(ب) إنهاء التعاقد فيما يختص بهذه الأصناف ومصادرة التأمين بما يوازى ١٠٪ من قيمتها دون حاجة للالتجاء إلى القضاء مع إخطار المتعهد بذلك بكتاب موصى عليه وذلك دون إخلال بحق الوزارة أو المصلحة أو السلاح فى المطالبة بالتعويض .

وفى هذه الحالة لايجوز شراء هذه الأصناف خلال السنة المالية التى تم فيها إنهاء التعاقد على أنه يجوز ذلك بموافقة وكيل الوزارة المختص بشرط إيضاح المبررات التى تدعو لهذا الشراء(١) .

مادة ١٠٦ — إذا تأخر المتعهد عن توريد أصناف تعاقد على توريدها إلى ما بعد انتهاء السنة المالية المكلف بالتوريد فيها ، فإنه يجب إخطاره بإلغاء العقد عن الكمية الباقية ، وتطبيق أحكام البند (ب) من المادة ١٠٥ .

أما إذا كانت الحاجة ماسة للأصناف المذكورة ، فيجوز لرئيس المصلحة أو المنطقة أو الفرع أن يعطى المتعهد مهلة للتوريد مع تطبيق أحكام الفقرة الأولى من المادة ١٠٥ المشار إليها بالشروط الآتية :

١ — أن تكون أسعار المتعهد لا تزيد على أسعار العقود الجديدة أو الأسعار السارية فى السوق أيهما أقل .

٢ — أن يكون هناك وفر كاف فى البند المختص بميزانية السنة الجديدة

٣ — أن يكون قد حصل فعلا وفر فى بند ميزانية السنة السابقة يوازى القيمة المطلوبة .

٤ — أن تكون الحاجة ماسة لقبول أصناف زائدة عن المطلوب وإلا فتراعى استبعاد هذه الكميات من المطلوب خلال السنة المالية الجديدة.

---

(١) الفقرة الثانية من المادة ١٠٥ معدلة بقرار وزير الخزانة رقم ١٨٦ لسنة ١٩٦٠

فى
المناقصة المحلية

مادة ١٠٨ — المناقصات المحلية التى تزيدقيمتها على ٢٠٠ ج(مائتى جنيه)يتم فتح مظاريف عطاءاتها والبت فيها بمعرفة لجنتى الفتح والبت فى المناقصات العامة، وتطبق عليها الأحكام الواردة فى هذه اللائحة بشأنها فيما عدا مايتعلق بالنشر وماورد عنه نص خاص .

ولايجوز تجزئة المشتريات للتوصل بذلك إلى جعل المناقصة محلية أو إدخالها فى حدود السلطات المبينة فيما بعد .

مادة ١٠٩ — ترسل طلبات المناقصات المحلية (بالإستمارة رقم ١٨٥ حسابات) إلى أكبر عدد ممكن من المقاولين والتجار المحليين المدرجين بالقائمة المنصوص عليها بالمادة(٥) للحصول على أوفق العروض .

ويعفى المقيدون فى تلك القائمة من أداء التأمينات المؤقتة والتأمينات النهائية عن المناقصات المحلية التى لاتجاوز قيمتها مائتى جنيه ،أما المناقصات التى تزيد قيمتها على ذلك فتدفع عنها التأمينات المؤقتة والنهائية وفقاً لما هو مقرر بالنسبة إلى المناقصات العامة .

ويجوز إرسال طلب العطاءات إلى التجار المقيدين بالسجل التجارى الذين لم يسبق درج أسماؤهم بالقائمة المذكورة أو لغير المقيدين بالسجل بالنسبة إلى الأصناف التى لايمكن شراؤها إلا من منتجين زراعيين على أن يطلب منهم أداء التأمين المؤقت والنهائى مهما كانت قيمة المناقصة (١)

مادة ١١٠ — يجب على مقدمى العطاءات المحلية مراعاة الاشتراطات التالية :

١ — يقدم العطاء فى الغلاف المطبوع المرفق (للاستمارة ١٨٥ حسابات)

---

(١) الفقرة الأخيرة من المادة ١٠٩ معدلة بالقرار رقم ٩٩ لسنة ١٩٦٠ .

حتى الميعاد المحدد لقبول العطاءات ، ولا يعتد بأى ادعاء بحصول خطأ فى العطاء يقدم من المتعهد بعد هذا الميعاد .

٢ — أن يقدم مع كل عطاء تزيد قيمته على مائتى جنيه تأميناً مؤقتاً لا يقل عن ٢٪ من مجموع قيمة العطاء .

٣ — أن يودع صاحب العطاء المقبول تأميناً نهائياً قدره ١٠٪ من مجموع عطائه فى مدة لا تتجاوز سبعة أيام عمل من تاريخ اليوم التالى لإخطاره بقبول عطائه ، ولا يحصل منه هذا التأمين إذا قام خلال تلك المدة بتوريد الأصناف التى رسا عليه توريدها أو جزء منها يكفى ثمنه لتغطية قيمة التأمين وقبلت المصلحة نهائياً ماتورد فى الحالتين .

٤ — إذا تأخر المتعهد أو المقاول فى توريد الأصناف أو إجراء الأعمال التى رست عليه كلها أو بعضها فللمصلحة الحق فى توقيع غرامة عن مدة التأخير بواقع ربع فى المائة من قيمة الأصناف أو الأعمال المتأخر فى توريدها أو فى إجرائها عن كل يوم تأخير بحيث لا تجاوز مجموع الغرامة ٤٪ من قيمة الأصناف أو الأعمال المذكورة .

٥ — إذا رفض صنف من الأصناف فعلى المتعهد استبداله بآخر مطابق للمواصفات ، فإذا لم يتم الاستبدال فى ظرف سبعة أيام من تاريخ اليوم التالى لإخطاره برفض الصنف فللمصلحة أو السلاح الحق فى الشراء على حسابه وبيع الصنف المرفوض ، وتحصيل قيمة غرامة التأخير وفرق ثمن الشراء من ثمن البيع ويكون الشراء والبيع وفقاً لأحكام هذه اللائحة .

٦ — إذا لم يسترد المتعهد الصنف المرفوض فى ظرف أسبوع من تاريخ اليوم التالى لإخطاره برفضه فللمصلحة الحق فى تحصيل أرضية منه ½٪ من قيمة الصنف عن كل يوم تأخير ، أو بيعه لحسابه وخصم جميع المصروفات من ثمن البيع وتكون الأصناف تحت مسئوليته فيما يختص بالفقد أو السرقة أو النقص أو التلف أو الحريق لحين تسلمها بمعرفته أو التصرف فيها .

ويتعين بيع الأصناف المرفوضة بعد مضى أربعة أسابيع على الأكثر من تاريخ إخطار المتعهد بسحبها ويكون البيع وفقاً لأحكام هذه اللائحة .

٧ — فى حالة عدم تقديم عطاء يجب إعادة استمارة العطاء مؤشراً عليها بذلك وكل متعهد ترسل إليه هذه الاستمارة ولا يقدم عنها عطاء أو لا يعيدها يبطل التعامل معه فى المناقصات المحلية علاوة على شطب اسمه من قائمة المتعهدين المحليين الذين تتعامل معهم المصلحة إذا تكرر منه ذلك ثلاث مرات متتاليات .

مادة ١١١ — ترسل طلبات العطاءات المحلية بواسطة البريد الموصى عليه قبل الموعد المحدد لفتح مظاريف العطاءات بوقت كاف لا يقل عن خمسة أيام ، وفى حالة الاستعجال يجب إرسالها مع مخصوص قبل الموعد المحدد بأربع وعشرين ساعة على الأقل وتسلم بموجب إيصال مؤرخ .

مادة ١١٢ — تفتح العطاءات المحلية فى الميعاد المحدد لذلك وتفرغ بمجرد فتحها على الاستمارة المعدة لذلك رقم (١٩٦ حسابات) التى تحرر من أصل يبقى بالدفتر وصور ترافق العطاءات ، ويدرج فى كشف التفريغ أسماء التجار والمصانع التى أرسلت إليهم الاستمارة رقم (١٨٥ حسابات) والذين لم يرسلوا عطاءاتهم .

في

الشراء أو اجراء الاعمال بدون مناقصة

مادة ١١٨ — فى الأحوال التى يتم فيها الشراء أو تنفيذ الأعمال بدون مناقصة يجب أن تبين فى المستندات الأسباب التى دعت إلى ذلك ، ويكون الترخيص فى إجراء الشراء أو تنفيذ الأعمال بهذه الطريقة من السلطة الآتية:

(ا) الرئيس المحلى أو مدير المخازن لغاية عشرين جنيها .
رئيس المنطقة أو الفرع لغاية مائة جنيه .

رئيس المصلحة لغاية مائتى جنيه بالنسبة إلى المشتريات، وخمسمائة جنيه بالنسبه إلى الأعمال .

وكيل الوزارة المختص بالنسبة إلى شراء الأصناف المحتكرة من شركات فى الخارج ليس لها وكلاء فى مصر فى حدود مبلغ ألفى جنيه .

أما بالنسبة إلى وزارة الحربية فيكون الترخيص من السلطة الآتية :

	جنيه
الرئيس المحلى	لغاية ٢٠
رئيس المنطقة أو الفرع	لغاية ١٠٠
مدير المصلحة أو السلاح	لغاية ٢٠٠
رؤساء هيئة الإمدادات والتموين	لغاية ٥٠٠
رئيس هيئة أركان حرب القوات الجوية والبحرية ...	لغاية ٨٠٠
وكيل الوزارة المختص	لغاية ١٠٠٠

(ب) تضاف هذه الحدود بالنسبة إلى الأعمال :
(ج) للجنة الإمدادات العليا والأشغال العامة فيما يزيد على ذلك .

(د) إذا دعت الضرورة إلى إعفاء الأصناف المشتراة بهذه الطريقة من التحليل فيرجع فى ذلك إلى لجنة الإمدادات العليا والأشغال العامة للنظر فى الموافقة .

ويجب أن يدون موظف مسئول على مستندات الصرف إقراراً بأن الأصناف أو الأعمال موافقة وأن الأسعار مناسبة .

مادة ١١٨ مكرراً (١) ـ الأصناف والمهمات التى تستورد من الخارج يكون شراؤها بدون مناقصة من الشركة الحكومية المتخصصة وحدها فى استيرادها من الخارج وذلك بموافقة السلطات الآتية .

	جنيه
الرئيس المحلى أو مدير المخازن	لغاية ٢٠٠
رئيس المنطقة أو الفرع	« ٥٠٠
رئيس المصلحة أو مدير الإدارة	« ١٠٠٠٠
رئيس هيئة الإمداد والتموين	« ٢٠٠٠٠
رئيس هيئة أركان حرب القوات الجوية أو البحرية .	« ٤٠٠٠٠
وكيل الوزارة	« ٥٠٠٠٠

الوزير فيما زاد على ذلك .

---

(١) المادة ١١٨ مكرراً مضافة بالقرار رقم ٤٩ لسنة ١٩٦١ .

فى

اجراءات التعاقد بالممارسة

مادة ١١٩ (١) - فيما عدا الأصناف والمهمات التى تستورد من الخارج عن طريق الشركات الحكومية المتخصصة فى استيرادها ، فيجوز شراء الأصناف أو الاتفاق على تنفيذ الأعمال عن طريق الممارسة فى الأحوال الآتية :

١ - الأشياء المحتكر صنعها أو استيرادها .

٢ - الأشياء التى لا توجد إلا لدى شخص بذاته .

٣ - الأشياء التى لا يمكن تحديدها بمواصفات دقيقة .

٤ - الأعمال الفنية المرغوب إجراؤها بمعرفة فنيين أو أخصائيين معينين .

٥ - الحيوانات والطيور والدواجن على اختلاف أنواعها ، المطلوبة لأغراض غير التغذية .

٦ - التوريدات ومقاولات الأعمال والنقل التى تقضى حالة الاستعجال الطارئة أو الظروف غير المنظورة ، بعدم إمكان تحمل إجراء المناقصة .

٧ - المهمات والبضائع التى تقضى طبيعتها أو الغرض المرغوب الحصول من أجله بأن يكون اختيارها وشراؤها من أماكن إنتاجها .

٨ - التوريدات ومقاولات الأعمال والنقل إذا كانت المصلحة العامة تقضى بأن تتم بطريقة سرية .

ويجب فى هذه الحالة الحصول على ترخيص من الوزير المختص .

٩ - التوريدات ومقاولات الأعمال والنقل التى لم تقدم عنها أية عطاءات

---

(٦) المادة ١١٨ مكرراً مضافة بالقرار رقم ٤٩ لسنة ١٩٦١ .

فى المناقصات أو قدمت عنها عطاءات بأسعار غير مقبولة وكانت الحاجة إليها لاتسمح بإعادة طرحها فى المناقصة .

مادة ١٢٠ — تشكل لجنة الممارسة فى الوزارات برياسة وكيل الوزارة المختص أو من ينديه لذلك ، وفى المصالح أو الأسلحة والمناطق وفروعها برياسة رئيس المصلحة أو السلاح أو المنطقة أو الفرع أو من ينديه كل منهم . وعضوية موظفين مسئولين تتناسب وظائفهم ودرجاتهم وخبرتهم الفنية مع أهمية الصفقة ونوعها ، وهذا علاوة على العضو الذى تنيبه (وزارة المالية والاقتصاد) والذى أوجب القانون عضويته .

مادة ١٢١ — تحرر لجنة الممارسة محضراً تفصل فيه ماقدمت به من إجراءات ويجب عليها أن تحصل على إقرارات موقعة من التجار والمتعهدين الذين مارستهم مبيناً بها أسعارهم وشروطهم ، وترفع اللجنة قبل التعاقد إلى وكيل الوزارة المختص أو رئيس المصلحة أو مدير السلاح أو المنطقة أو الفرع توصياتها مع المحضر والإقرارات للاعتماد أو الحصول على اعتماد السلطة المختصة إذا جاوزت قيمتها حدود سلطته وذلك مالم تكن مفوضة فى الشراء مباشرة لأسباب تبرر ذلك وبشرط أن يكون التفويض كتابة وصادر من السلطة التى تملك الاعتماد .

فإذا كانت اللجنة مفوضة فى الشراء فيرافق التفويض المحضر ومستندات الشراء والمخالصات ، وترفع جميعها إلى وكيل الوزارة المختص أو مدير السلاح أو رئيس المصلحة أو المنطقة أو الفرع لإحالتها إلى الجهات المختصة بالتسلم والصرف .

فى

بيع الأصناف والمتخلفات

مادة ١٤٠ — لايجوز بيع الأصناف الجديدة من المخازن للأفراد أو للهيئات غير الحكومية .

مادة ١٤١ — استثناء من حكم المادة السابقة يجوز بيع الأصناف الجديدة الآتية :

١ — الأصناف التى تصرح ببيعها (وزارة المالية والاقتصاد لظروف خاصة) .

٢ — العينات النموذجية على الا تباع إلا للذين يشترون العطاءات الخاصة بالأصناف المطلوب توريدها .

٣ — الملابس والتجهيزات العسكرية ولوازم الضباط والعساكر اللازمة لهم وفقاً لأحكام اللوائح الخاصة ، وكذلك الأدوات التى يحتاجها الموظفون والمستخدمون العاملون فى الصحراء والحدود .

٤ — الأصناف المصرح لبعض مصالح الحكومة بشرائها بقصد بيعها للهيئات والأفراد .

٥ — الأدوية الإسعافية والضرورية التى ترخص ببيعها وزارة الصحة العمومية لظروف خاصة .

(٥ مكرر) الأمصال واللقاحات البيطرية والمواد البيولوجية المشخصة التى ترخص ببيعها وزارة الزراعة إلى الدول العربية (١) .

٦ — الأصناف المعروضة بغرض البيع ببعض الوزارات والمصالح والورش .

٧ — الكتب المدرسية والمطبوعات والخرائط والنشرات المعدة للبيع .

٨ — منتجات المزارع والبساتين الحكومية .

ويضاف ١٠ ٪ مصروفات إدارية إلى السعر المقيدة به فى الدفاتر الأصناف

---

(١) الفقرة ٥ مكرر مضافة بالقرار رقم ٨٥ لسنة ١٩٦٠ .

المبينة ١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ وتضاف هذه النسبة أيضاً إلى ثمن مايباع منها إلى المصالح الحكومية .

أما الأصناف الواردة فى البنود ٦ ، ٧ ، ٨ فتقرر اللجان الفنية أسعار بيعها على ألا تقل عن التكاليف الفعلية من خامات وأجور ومصروفات عمومية .

وتراعى فى كل الأحوال الكمية الباقية بالمخزن من الصنف ، وكذا احتياجات المصلحة الفعلية .

مادة ١٤٢ - يجوز بيع الأصناف التالية بموافقة رئيس المصلحة أو مدير السلاح المختص أو رئيس المنطقة أو الفرع المختص .

(ا) الأصناف غير الصالحة للاستعمال .

(ب) الأصناف التى يخشى عليها من التلف على أن ترافق أوراق البيع مذكرة عن أسباب بقاء هذه الأصناف بدون استعمال وتحديد المسئولية عن ذلك .

ويجوز بيع الأصناف التالية بموافقة (وزارة المالية والاقتصاد) .

(ا) الأصناف التى بطل استعمالها .

(ب) الأصناف الزائدة على الحاجة على أن ترافق أوراق البيع المذكرة المنصوص عليها فى لائحة المخازن .

على أنه فى المصالح التابعة لوزارة الحربية يكون بيع هذه الأصناف بموافقة لجنة الإمدادات العليا والأشغال العامة وفى الأسلحة بموافقة رؤساء هيئة الإمدادات والتموين .

مادة ١٤٣ - محظور على موظفى الحكومة شراء أصناف مما تبيعه الحكومة إلا إذا كان البيع بمزادات علنية عامة أو محلية وكانت الأشياء المشتراة هى لاستعمالهم الخاص وذلك مع مراعاة أحكام المادة ١٤١ .

مادة ١٤٤ - يجب أن تقوم لجنة بتصنيف المهمات والأصناف المعروضة للبيع إلى صفقات من مجموعات متجانسة ليتسنى لأكبر عدد ممكن من المتزايدين المنافسة فى الشراء ومع ضرورة بيان وزن كل صفقة أو عددها

أو مقاسها كل على حدة ، وإعطاء مواصفات كافية لمنع أى تغيير يمكن أن يعمل فى تقسيم الصفقات أو تصنيفها وإثبات هذه البيانات تفصيليا بمحضر يسلم إلى رئيس لجنة التثمين .

مادة ١٤٥ ـ تشكل لجنة برياسة موظف مسئول يندبه رئيس المصلحة وعضوية مدير المخازن أو من ينيبه عنه ، ومندوب قلم الحسابات ، وعليها أن تضم موظفاً فنياً أو أكثر من المصلحة ذاتها أو من مصالح أخرى لها ارتباط وثيق بالأصناف المطروحة للبيع ، وذلك لمعاينة وتثمين الأصناف الواردة بمحضر لجنة التصنيف قبل عرضها للبيع ويراعى فى اختيار الأعضاء أن تتناسب وظائفهم ودرجاتهم مع أهمية وقيمة الأصناف المعدة للبيع وأن يصحب اللجنة أمين المخازن لإرشادها إلى الأصناف المراد بيعها دون أن يشترك فى عملية التثمين .

وعلى اللجنة أن تسترشد بأثمان البيع السابق ، وبحالة السوق ، ويعتبر هذا التقدير ثمناً أساسياً بعد اعتماده من رئيس المصلحة فيما يزيد على ألف جنيه ومن رؤساء الأقسام والمناطق فيما يقل عن ذلك .

ويجب مراعاة السرية التامة فيما يختص بالثمن الأساسى الذى تقدره اللجنة . ويوضع تقريرها داخل مظروف مقفل ومعه محضر لجنة التصنيف ويسلم لرئيس لجنة البيع لفتحه بحضور اللجنة عند بدء عملية المزايدة .

مادة ١٤٦(١) يجب على كل مصلحة لديها أصناف معدة للبيع أن ترسل قبل الإعلان عن المزاد بوقت كاف إلى جميع وزارات الحكومة ومصالحها والهيئات العامة والمؤسسات العامة بيانات تفصيليا بهذه الأصناف وكمياتها وتطلب معاينتها والإفادة عما إذا كانت فى حاجة إليها كلها أو بعضها وتحدد وقتاً مناسباً للمعاينة والبت فى الموضوع والرد ، وماتحتاجه هذه الجهات يباع لها بالثمن الذى قدرته لجنة التثمين المنصوص عليها فى المادة السابقة وما يبقى بعد ذلك يباع بالمزاد العلنى .

---

(١) المادة ١٤٦ معدلة بالقرار رقم ٥٢ لسنة ١٩٦٨ .

وإذا لم يصل رد من الجهات المذكورة فى الموعد المحدد كان للمصلحة البدء فى إجراءات البيع .

مادة ١٤٧ – يستثنى من حكم المادة السابقة الأصناف التالفة التى لا يجدى فيها إصلاح ولا يمكن الإفادة من أجزائها لقدمها ، وكذا الأصناف الخاصة باستعمال المصلحة أو السلاح البائع وحده أو التى لا تستعملها مصالح أو أسلحة أخرى ، ويجب على المصالح أو الأسلحة أن تتأكد من ذلك قبل الإعلان عن البيع .

مادة ١٤٨ – فى الأحوال الاستثنائية التى يرى فيها أفضلية البيع بالممارسة تتولى ذلك لجنة تشكيل طبقاً للأوضاع المقررة بلجنة الممارسة فى المشتريات ، ويكون اعتماد البيع بالممارسة من رئيس المنطقة أو الفرع إذا لم تزد القيمة على مائتين وخمسين جنيها ومن رئيس المصلحة إذا لم تزد القيمة على خمسمائة جنيه من وكيل الوزارة المختص فيما زاد على ذلك .

أما بالنسبة إلى وزارة الحربية فيكون الاعتماد من :

رئيس المنطقة أو الفرع أو الوحدة إذا لم تزد القيمة على ألف جنيه .

مدير السلاح إذا لم تزد القيمة على خمسة آلاف جنيه .

وكيل الوزارة المختص فيما زاد على ذلك .

ويجوز عند الضرورة القصوى ولأسباب تبين بمذكرة أن يجرى بيع الأصناف بالمزاد بمظاريف مغلقة ، ويكون التصديق على ذلك بمعرفة مدير السلاح أو وكيل الوزارة المختص فى الحدود السابق ذكرها .

ويتبع عند الاعلان فى الجريدة الرسمية والجرائد المحلية عن بيع الأصناف المرغوب فى بيعها بالمزاد العلنى أو بمظاريف مغلقة ذات إجراءات الإعلان فى المناقصات العامة ، وذلك علاوة على النشر بطريق البريد للتجار المعروفين للمصلحة مع بيانات ومواصفات كافية فى إعلانات البيع .

ويكتفى فيما يتعلق بالصفقات التى لا يزيد ثمنها على مائتى جنيه بالإعلان عنها بطريق النشر على التجار المختصين بالبريد الموصى عليه .

ويخصم بمصروفات الإعـلان فى الجرائد وغيرها على ميزانيـة الفرع المختص ، أما إذا كان هناك متعهد من قبل الحكومة لعملية البيع فهو الذى يقوم بإجراء النشر على حسابه طبقاً لشروط تعاقده مع الحكومة على أن يكون هذا المتعهد من المقيدين بسجل الخبراء المثمنين بوزارة الاقتصاد وتقتصر مهمته على القيام بأعمال الدلالة (١) .

مادة ١٤٩ ـ إذا كانت الأصناف المرغوب فى بيعها مسعرة جبرياً فتباع بالسعر الرسمى وتتبع فى ذلك الاجراءات التالية :

ينشر بالطرق المقررة للنشر عن الصنف ومواصفاته ومقداره وكيفية تسليمه .. الخ ، ويذكر أن البيـع سيكون بالسعر الجبرى لصاحب العطاء الأول غير المقترن بتحفظات والذى يقدم عن كل الكمية . وأنه فى حالة عدم وجود عطاءات من هـذا القبيل سيفضل العطاء المقـدم عن أكبر كمية من الصنف ، ثم مايليه من عطاءات مرتبة ترتيباً نزوليا فيما يتعلق بالكمية المطلوب شراؤها وترتيباً زمنياً لوصول الطلبات المتحدة فى الكمية بحيث يفضل أقدمها تاريخاً ويشترط أن تكون العطاءات مصحوبة بتأمين تحدد المصلحة نسبته من السعر الجبرى المقرر للصنف مع تحديد آخر ميعاد لقبول الطلبات .

وبمجرد حلول هذا الميعاد تتولى لجنة فتح المظاريف فتحها ثم تفرغ العطاءات وتعرض نتيجة التفريغ على لجنة البت فى العطاءات للبت فيها وفقاً للقواعد سالفة الذكر الواردة فى إعلان النشر .

أما مالم تستطع المصلحة أو السلاح بيعه بالسعر الجبرى فتتخذ نحوه الإجراءات المقررة للبيع بالمزاد العلنى على أن يكون السعر الجبرى هو الحد الأقصى عند البيع بالمزاد .

---

(١) الفقرة السادسة من المادة ١٤٨ معدلة بقرار وزير الخزانة رقم ٣٢ لسنة ١٩٦١

مادة ١٥٠ - يجب أن ينص فى شروط البيع على ما يأتى :

١ — يدفع المتزايدون نقدا أو بشيكات طبقا لأحكام الفقرتين الثانية والثالثة من المادة ٤٩ قبل الدخول فى المزاد العلنى أو بمظاريف مغلقة مبلغا معينا ، يقدره رئيس المصلحة أو السلاح حسب أهمية الصفقات المعروضة للبيع وذلك بموجب إيصال مؤقت يوقعه المستلم ويعتمده رئيس لجنة البيع ويجب أن يكمل بالطريقة ذاتها التأمين المدفوع إلى ٢٠٪ من ثمن البضاعة وذلك بمجرد رسو المزاد ، وفى هذه الحالة تحرر قسيمة تحصيل بقيمة التأمين بأكمله بعد سحب الإيصال المؤقت (١) .

٢ أنه إذا تأخر من رسا عليه المزاد فى أداء باقى الثمن نقدا أو بشيك مقبول من المصرف المسحوب عليه خلال أسبوع من تاريخ رسو المزاد عليه فيصادر الضمان المدفوع منه وتطرح الصفقة فى المزاد ثانية .

٣ — أنه إذا تأخر فى تسلم الأصناف خلال أسبوع من تاريخ أدائه الثمن ولم يقدم مبررات قوية تقبلها المصلحة عن التأخير فيحصل منه رسم أرضية بواقع ٢٪ من الثمن ، عن كل أسبوع تأخير أو جزء من أسبوع ، وفى نهاية الأسبوع الثانى من التأخير يكون للمصلحة أو السلاح الحق فى بيع الأصناف لحسابه فى أقرب فرصة ، وعلى أن يراعى فى إجراءات البيع الأحكام الواردة فى هذه اللائحة ويحاسب عن فرق الثمن ورسم الأرضية وما تكبدته المصلحة أو السلاح من مصروفات .

وإذا بيع الصنف بثمن يزيد على الثمن الذى رسا به المزاد فلا يرد له سوى المبلغ الذى حصل منه ، بعد خصم المصروفات التى تكبدتها المصلحة أو السلاح مضافاً إليها رسم الأرضية .

٤ — أن الكميات المعروضة للبيع تحت الزيادة والعجز ، حسب ما يسفر عند التسليم الفعلى .

(١) بتدأ من المادة ١٥٠ معدل بقرار الخزانة رقم ٤٩ لسنة ١٩٦١ .

مادة ١٥١ - تتولى البيع والبت فى نتيجة المزاد إذا تم بغير طريق المظاريف، لجنة تشكل بالطريقة المنصوص عليها فى المادة ٦٦ وعليها أن تذكر للمتزايدين وزن الصفقة أو عددها أو مقاسها وكذا مواصفاتها تفصيليا : حسبما هو وارد بمحضر لجنة التصنيف - كل صنف على حدة - دون ذكر الثمن الأساسى ثم تحرر محضراً بإجراءاتها تبين فيه قيمة التأمين المؤدى من كل من المتزايدين، وماورد لأربابه ثم تدون مفردات البيع على الاستمارة المعدة لذلك وترافقها قسيمة التحصيل .

مادة ١٥٢ - إذا لم يتقدم أحد للتزايد ،أو إذا لم تصل نتيجة المزاد إلى الثمن الأساسى للأصناف المعروضة ، وكانت لاتتلف بمضى مدة التخزين عليها . فيؤجل البيع إلى جلسة أخرى ، وتخفض نسبة مئوية لاتتجاوز ١٠٪ من التقدير السابق وينشر عن المزاد ثانية إذا لزم الأمر ذلك .

وإذا لم تصل نتيجة المزاد إلى الحد المخفض فيتبع مايأتى :

١ - إذا كان ثمن الصنف الأساسى لايزيد على مائتين وخمسين جنيها أو خمسمائة جنيه فى وزارة الحربية فيعرض الأمر على رئيس المنطقة أو الفرع كل فيما يخصه ليقرر مايراه

٢ - إذا كان ثمن الصفقة الأساسى يزيد على مائتين وخمسين جنيها أو خمسمائة جنيه فى وزارة الحربية ولايجاوز الألف جنيه فيعرض الأمر على رئيس المصلحة أو مدير السلاح كل فيما يخصه ليقرر مايراه .

٣ - إذا زاد الثمن على ألف جنيه فيؤجل البيع مرة أخرى مع خفض آخر لايجاوز ١٠٪ ويعاد النشر أيضاً ، وإذا لم يصل المزاد الجديد إلى الحد الأخير فيعرض الأمر على رئيس المصلحة إذا لم يجاوز الثمن الأساسى ألفى جنيه ، وعلى مدير السلاح إذا لم يزد هذا الثمن على خمسة آلاف جنيه ليقرر كل فى حدود اختصاصه مايراه ، وإلا وجب عرض الأمر على وكيل الوزارة

المختص مشفوعاً باقتراحات المصلحة أو السلاح فى ميعاد غايته اليوم التالى .

وكذلك تعرض على هؤلاء الرؤساء كل فى حدود سلطته المبينة أعلاه نتيجة المزاد فى الجلسة الأولى للأصناف التى تتلف بمضى مدة التخزين عليها ليقرر مايراه ، وذلك فى موعد غايته اليوم التالى قبل رد التأمينات إلى المتزايدين

مادة ١٥٣ - يكون تسليم الأصناف المبيعة بمعرفة لجنة يرأسها موظف مسئول ينديه رئيس المصلحة أو مدير السلاح ، وعضوية أمين المخزن وموظف ينديه مدير المخازن من غير أمناء المخازن، ومندوب من الحسابات وعلى اللجنة مراعاة أن يكون التسليم حسب التقسيم الذى أجرته لجنة التصنيف من حيث الكمية ومن حيث المواصفات .

مادة ١٥٤ - يجوز رد التأمينات الابتدائية المؤداة من المتزايدين الذين لم يرس عليهم المزاد ، وذلك فى الجلسة ذاتها بعد سحب إيصالات التأمين المؤقت موقعة منهم بتسليم القيمة ومع مراعاة ماجاء بالفقرة الأخيرة من المادة ١٥٢ .

مادة ١٥٥ - تضاف إلى الإيرادات قيمة مايباع من الأصناف غير الصالحة للاستعمال أو المستغنى عنها .

أما الأصناف الجديدة المبيعة فيتبع نحوها مايأتى :

١ — إذا كانت الأصناف مما سبق خصم قيمتها على اعتماد مخصص لشراء أصناف بقصد بيعها للأفراد ، فيضاف مايحصل من ثمنها إلى الإيرادات.

٢ — إذا لم يكن البيع منظورا فى تقديرات الميزانية ، وكان على السلاح أو المصلحة أن تشترى بدل الأصناف المبيعة استبعد الثمن من مصروفات البند المختص .

وتضاف إلى الإيرادات المصروفات الادارية فى الحالات التى تحصل فيها .

وعلى أمين المخازن عدم صرف الأصناف المبيعة قبل تحصيل الثمن.

على أنه إذا تقرر تحصيل الثمن آجلا ، أو على أقساط ، أو مقابل مستندات الشحن بالنسبة للمستحضرات الواردة فى الفقرة ٥ مكرر من المادة ١٤١ فعلى إدارة المخازن أن تؤشر بالمداد أمام الصنف بدفاتر الشطب بحالة البيع وتطلب من قسم حسابات المصلحة أو السلاح أو الوزارة المختصة تسوية المبالغ(١)

مادة ١٥٦(٢) - ويجب على الجهة الإدارية البائعة أن تبلغ مصلحة الضرائب بجميع ما يباع من منقولات إذا زادت قيمة المنقولات المبيعة على ألف جنيه أو تعدت حاجة الاستهلاك الشخصى العادى ، ويجب أن يتضمن التبليغ البيانات الآتية :

١ — اسم المشترى ثلاثياً وعنوانه بالكامل .

٢ — رقم البطاقة الشخصية أو العائلية وتاريخ إصدارها وجهته .

٣ — رقم السجل التجارى أو الصناعى أو المهنى الخاص بالمشترى .

٤ — قيمة المنقولات المبيعة ونوعها .

مادة ١٥٧ - تسرى أحكام وإجراءات البيع المنصوص عليها بالمواد ١٤٨ ، ١٥٠ بندى (١ و ٢) و ١٥١ و ١٥٤ و ١٥٥ و ١٥٦ على تأجير المقاصف وغيرها سواء تم التأجير بالمزاد أو بالممارسة على أن يراعى قبل الاشهار عن المزاد الخاص بالتأجير وضع حد أدنى لإيجار المكان المرغوب تأجيره يحسب على أساس متوسط قيمة الإيجار فى السنوات الثلاث السابقة .

---

(١) الفقرة الأخيرة من المادة ١٥٥ معدلة بالقرار رقم ٨٥ لسنة ١٩٦٠ .

(٢) المادة ١٥٦ معدلة بالقرار رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٩ .

إجراءات الشراء :

إجراءات الشراء عبارة عن الخطوات التفصيلية التى تتبع عند إجراء أو تنفيذ أى عملية من عمليات الشراء ، وتؤثر تلك الإجراءات على وقت تنفيذ العملية وعلى الجهد المبذول وعلى نفقات الشراء ، ومن ثم يجب على مدير الشراء أن يراجع دورياً الأنظمة التى يتبعها والإجراءات التى يسير عليها للتعرف على مدى كفايتها حتى يختار أحسنها ويبتعد فى نفس الوقت عن الأنظمة والإجراءات التى ثبت فشلها ، ويجب أن تكون إجراءات الشراء متطورة ومناسبة للظروف التى تطبق فيها ، فقد تؤدى الإجراءات الخاطئة أو المعقدة بمندوب الشراء إلى مواقف حرجة مع الإدارة العليا فى الوقت الذى تكون فيه الأنظمة والإجراءات الفعالة أدوات ناجحة تستخدمها إدارة المشتريات وتساعدها على تنفيذ مهمتها .

ورغماً عن الاختلاف فى أحجام المشروعات أو فى أنواع التنظيمات ، وبصرف النظر عن المواصفات المطلوبة للمواد ومصادر شرائها فهناك بعض المبادىء التى تقوم عليها إجراءات الشراء السليمة ، والتى يمكن إيجازها فيما يلى :

١ — الإجراءات السليمة هى التى تعمل على تسهيل تحقيق الأهداف بطريقة سهلة وفى أقصر وقت ممكن مع مراعاة الدقة فى تنفيذها للوصول إلى النتائج السليمة .

٢ — مراعاة البساطة عند وضع وتحديد الإجراءات ، حيث الإجراءات المعقدة تبطىء التنفيذ وتزيد من احتمالات الخطأ .

٣ — يجب أن تكون الإجراءات محددة ومفهومة حتى تقضى على أى احتمال للوقوع فى تضارب تلك الإجراءات أو ازدواج بعض الإجراءات .

٤ — يجب تحديد المسئولية فى كل خطوة من خطوات التنفيذ .

٥ — مراعاة مرونة الإجراءات حتى يكون تعديلها فى حالات التوسع أو الانكماش حسب الظروف المحيطة .

٦ — يجب مراعاة الوفورات التى تحققها الإجراءات الموضوعة للتأكد من أنها سوف لا تحمل المشروع أى نفقات إضافية .

٧ — يجب أن تكون الأنظمة والإجراءات كافية وشاملة بصرف النظر عن مبدأ البساطة أو النفقة . وستقل أهمية تلك الإجراءات الموضوعة إذا فشلت فى تحقيق الأغراض التى وضعت من أجلها ، وبمعنى آخر فقد يؤدى الاحتفاظ ببعض السجلات أو إضافة خطوات أو إجراءات إلى زيادة النفقات ولكنها فى نفس الوقت قد توفر على المشروع الكثير من الأموال . ومن ثم يجب مراعاة تحقيق التوازن بين النفقات الإضافية التى تخلفها الإجراءات الإضافية مع الوفورات التى تحققها .

وفيما يلى الخطوات أو الإجراءات الرئيسية لأى عملية شرائية بشكل عام :

أولا ـ تحديد احتياجات الشركة من المواد والمهمات :

تمثل الأدوات والمهمات اللازمة للمشتريات الركن الرئيسى من حجم المشتريات بالنسبة لهذا المشروع ، وهذه الأدوات والمهمات تحددها إدارة الشئون الهندسية (إدارة الاستخدام) وتخطر بها إدارة المشتريات قبل البدء فى تنفيذ المشروعات بوقت كاف مع تحديد كافة الأدوات اللازمة وتاريخ البدء فى كل مشروع على حدة .

بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المشتريات تقوم بجمع البيانات الخاصة باحتياجات إدارات وفروع الشركة عن احتياجاتها من المهمات والمواد والأدوات والتأكد من أن التقديرات قد بنيت على أساس سليم وذلك على ضوء متوسطات الصرف السابقة وما استجد من المشروعات ومن ثم تضع خطتها وبرامجها الشرائية . وإذا كانت إدارة المشتريات هى المسئولة عن شراء الأدوات والمهمات اللازمة للشركة سواء من السوق المحلى أو تصنيعها أو استيرادها من الخارج بما يحقق توفير هذه الأدوات والمهمات بالمواصفات المطلوبة وفى المواعيد المحددة وبأحسن سعر ممكن كان لزاماً على هذه الإدارة مداومة دراسة الحالة الاقتصادية للسوق المحلى والخارجى والوقوف على اتجاهات الأسعار ودراسة كافة الاحتمالات التى قد تطرأ على

السوق والسعر مع العمل الدائم على تنمية مصادر الشراء وتوسيعها بما يكفل تحقيق نجاح عمليات الشراء .

ويلاحظ أن الأصناف العادية المستخدمة باستمرار هى التى يقوم قسم مراقبة المخزون بتحديد الكميات المطلوبة منها وموعد توريدها فى ضوء مستويات التخزين وخطة الاحتياجات ، ومن ثم يحرر «طلب شراء» ويرسله إلى إدارة المشتريات . أما بالنسبة للأصناف العادية التى لم يسبق تخزينها فتطلب مباشرة بواسطة جهة الاستخدام التى تحتاج إلى هذه الأصناف .

ثانياً ـ تستوفى إدارة المشتريات كل البيانات الخاصة بمواصفات المواد والمهمات المطلوبة مع ملاحظة أن إدارة الشراء قد تراجع الجهات الطالبة أو المستخدمة فى الكميات والمواصفات وذلك إذا ما كانت الكميات تزيد عن المعدل المعتاد أو كانت تزيد عن الاعتمادات المخصصة وكذا بالنسبة للمواصفات فقد تكون الجودة المطلوبة غير متوافرة فى السوق فى الوقت الحاضر أو أن هناك مواصفات أخرى تحقق أهدافاً أفضل لإدارة المشتريات وللمنشأة دون الإضرار بمستوى الإنتاج أو الاستخدام .

ثالثاً ـ يقوم جهاز الشراء بتقرير طريقة الشراء واتباع إجراءاتها والاتصال بالموردين والحصول على شروطهم وأسعارهم ودراستها والتفاوض معهم واختيار مصدر الشراء المناسب والوصول إلى الاتفاق . (وذلك فى ضوء الطريق المحددة أو المقررة للشراء بالمنشأة والطريقة التى يتقرر اتباعها فى كل حالة ، وقد سبق أن تكلمنا عن تلك الطرق .

رابعاً ـ إصدار أمر التوريد أو التعاقد :

يتم التعاقد بموجب عقد مع المورد الذى رست عليه عملية الشراء أو بموجب أمر توريد تحرره إدارة المشتريات ويصدر من أصل يسلم إلى المورد وعدة صور يرسل منها إلى بعض الجهات المعنية كالإدارة المالية للعلم

والمراجعة عند الصرف وقسم مراقبة المخزون للعلم بإجراء الشراء وإدارة المخازن للاستعداد للاستلام والفحص وتجهيز مكان للتخزين وقسم المتابعة لمتابعة التوريد وبالشروط المتفق عليها .

ويوضح بأمر التوريد اسم المورد ـ عنوانه ـ إشارة إلى العطاء المقدم منه وتاريخه ـ الأدوات والمهمات المطلوب توريدها من حيث العدد أو الكمية ـ الوحدة ـ السعر ـ المواصفات بالتفصيل ـ ميعاد التوريد ـ مكان التسليم ـ أى شروط أخرى . وذلك كله بوضوح تام .

خامساً ـ المتابعة :

متابعة التوريد لضمان إتمامه فى الوقت المحدد وذلك عن طريق جهاز متابعة توريد الطلبات التابع لإدارة المشتريات .

سادساً ـ الاستلام والفحص :

يقوم المورد بتوريد المطلوب موضع التعاقد طبقاً للموعد المحدد بأمر التوريد إلى قسم الاستلام بالمخازن ويتولى قسم الاستلام استلامها من المورد استلاماً مبدئياً من الناحية الكمية والظاهرية ، ثم يتولى قسم أو جهة الفحص معاينة المهمات الموردة والتأكد من مطابقتها للأوصاف الواردة بأمر التوريد أو العينات المعتمدة من لجنة البت ، ويتم إثبات ذلك فى محضر مستقل أو على نموذج معين .

هذا ويتم فحص المهمات المطلوبة والموردة طبقاً لطرق وقواعد الفحص المقررة بواسطة المنشأة (١) .

وفى حالة رفض المهمات لعدم مطابقتها للمواصفات يخطر المورد باستلامها وتسليم بدلا منها مستوف للشروط المطلوبة ، وفى حالة توريد مهمات مختلفة للمواصفات اختلافاً جوهرياً يجوز قبولها بموافقة إدارة المشتريات والجهة

(١) سنتناول تفاصيل موضوع الفحص فى جزء قادم خاص بموضوع الشراء بالجودة المناسبة .

الطالبة إذا كانت الحاجة إليها ماسة مع خصم قيمة المخالفة والفروق إن وجد، وفى حالة عدم قيام المورد بالتوريد يتخذ أحد إجراءين :

١ — (ا) مصادرة التأمين النهائى المسدد منه .

(ب) الشراء من مورد آخر على حسابه وتحميله فرق السعر + فرق التأخير + نسبة مئوية - كمصاريف إدارية - من إجمالى قيمة المهمات المشتراة .

سابعاً - مراجعة المستندات والإجراءات للتصريح بالدفع ، وقد تشترك فى هذه العملية كل من إدارة المشتريات والإدارة المالية حيث يتم مراجعة العقد أو أمر التوريد والموافقة على الشراء والفواتير المقدمة من المورد ، وتقرير الفحص والاستلام ومن ثم التصريح بالدفع .

ثامناً - الإضافة والتسجيل :

بعد قبول الأصناف الموردة قبولا نهائياً يتم تسليمها إلى أمين المخزن المختص الذى يقوم بتحرير إذن إضافة حيث يعنى ذلك إضافة هذه الأصناف إلى عهدته بالمخازن ، ومن ثم يقوم بتوزيع هذه الأصناف وترتيبها وحفظها بالطريقة المناسبة وفى أماكنها المناسبة ، ثم يقوم بإثبات تلك الأصناف المضافة بالسجلات المخزنية كبطاقة الصنف ودفتر المخازن وتعديل الرصيد ، كما تقوم المخازن بإخطار قسم مراقبة المخزون بذلك بموجب صورة من إذن الإضافة .

وما تقدم عبارة عن الخطوات العريضة أو الرئيسية التى غالباً ما تشملها إجراءات الشراء إلا أننا فى الحياة العملية نجد تلك الخطوات والإجراءات تشمل الكثير من الفرعيات والتفاصيل والعديد من المستندات والنماذج والتى تختلف من شركة إلى أخرى كما تختلف مهماتها ، كما قد تختلف تبعية بعض الأجهزة التى تتولى بعض مراحل هذه الإجراءات وتختلف علاقاتها ويمكن أن يتضح لنا ذلك من خلال الحالة العملية التالية ، والتى من خلالها أيضاً نتعرف على النماذج المستخدمة فى إجراءات الشراء .

حالة [1] عملية رقم (٣)

الشركة العامة للأجهزة

تنظيم وإجراءات نشاط الشراء والتخزين

تنتج الشركة العامة للأجهزة عدة أجهزة دقيقة تستخدام في اختبار المنتجات وتضمن مقاييس للحرارة وللرطوبة وللضغط وغير ذلك مما يستخدم في مراقبة الإنتاج في أكثر من ثمان صناعات مختلفة. وتنتج الشركة إلى جانب ذلك مجموعة من المهمات والأدوات التكميلية. وبالرغم من أن منتجات الشركة من السلع القابلة للتخزين إلا أن القليل من المنتجات ينتج دون سابق طلب عليه، وفي عام ١٩٦٤ كانت إدارة الشركة بصدد تعديل سياستها البيعية والشرائية.

وكانت الشركة تتلقى الطلبات من مندوبي البيع الذين يعملون بها. ومن فروعها التجارية، وأيضاً من العملاء المشترين مباشرة، وفي الكثير من الحالات كانت الطلبيات التي تتلقاها تحرر على نموذج «طلب بضاعة» يحدد السعر وشروط الدفع وتواريخ التسليم وتعليمات عن الشحن.

وجرت الشركة على عدم إقرار قبول الطلبية أو الموافقة على موعد التسليم إلا بعد أن تحول الطلبية إلى القسم الهندسي ومكتب التشغيل، وحتى تدرج هذه الطلبية ضمن جدول الإنتاج فعلا. وكان هذا الإجراء في الظروف العادية يتطلب خمسة أيام على الأقل بعدها تخطر إدارة المبيعات، التي يبقى فيها سجل العمل قائماً لحين استلام إخطار قسم التشغيل، فتقوم بدورها بإخطار المشترى بنتيجة طلبه.

وكان القسم الهندسي بمجرد استلامه «طلب البضاعة» من العميل - عن

---

(١) الدكتور على عبد المجيد، مرجع سبق ذكره.

طريق إدارة المبيعات — يقوم بتحرير إذن صرف مواد (شكل رقم ١) يحوى معلومات عن المواصفات والرسوم والكميات ومواعيد التسليم وتفاصيل الأدوات والمواد . ولما كان الكثير من السلع التى تنتجها الشركة هى من النوع النمطى ، لذلك فإن المواصفات النمطية المتعلقة بها أو بالمواد المطلوبة لها تجدها مطبوعة فى إذن صرف المواد ، أما بالنسبة للسلع الأخرى غير النمطية فيقوم القسم الهندسى بتحرير مواصفاتها على إذن صرف المواد من أصل وصورة ، وفى الحالتين ترسل صورة إذن صرف المواد مع طلب العميل إلى قسم التشغيل حيث يحرر أمر تشغيل (شكل رقم ٢) .

وواضح من خريطة التنظيم (شكل رقم ٣) أن قسم التشغيل يتبع إدارة المبيعات وفيه تدون فى أمر التشغيل كل تفاصيل الطلبية من مواصفات وافية عن المطلوبة من حيث أسعارها وشروط الدفع . أما شروط قبول هذه الطلبيات من العملاء وكذلك ضمان المنتجات ، فهى موضحة على ظهر أمر التشغيل ، وتدل على أن أمر التشغيل يعتبر القبول الرسمى للطلب الوارد من العميل .

ويحرر أمر التشغيل من أصل وسبع صور ، وتحفظ الصورة الأولى بإدارة المبيعات حفظاً أبجدياً حسب أسماء العملاء المشترين . أما الأصل فيتخذ شكل فاتورة ترسل إلى المشترى وقت الشحن . وترسل الصورة الثانية إلى المشترى كإخطار من الشركة بقبول طلبه . أما الصورة الثالثة فترسل إلى قسم الشحن حيث تحفظ بترتيب عددى للعلم بقواعد الشحن ومحتوياته ، والصورة الرابعة تخصص لإرسالها إلى الفرع التجارى أو مندوب الفرع التجارى أو مندوب البيع المسئول عن المنطقة التى يقطن بها المشترى . وترسل الصورة الخامسة إلى إدارة الإنتاج . كما ترسل الصورة السادسة إلى إدارة المخازن . أما الصورة الأخيرة فهى احتياطية لاستخدامها إذا دعت الحاجة إليها .

أما إذن صرف المواد الذى يحرره القسم الهندسى فإنه يرسل من مكتب التشغيل إلى مخزن المواد والأدوات حيث تعزل المواد المطلوبة لكل طلبية على حدة وتحفظ فى أرفف خاصة مستقلة بعيدة عن باقى المواد ويتم ذلك بمجرد استلام

إذن صرف المواد ، ويتولى «المخزنجى» أثناء تحضيره للمواد المطلوبة للتسليم بعلامة × بمداد أحمر ، أمام المواد غير الموجودة بالمخازن، وتحفظ إحدى صور إذن صرف المواد مع المواد المعزولة ، أما الصورة الأخرى فترسل إلى إدارة المخازن حيث تتولى فحص المواد أو الأدوات غير الموجودة وتتحرى أسباب نفاذها .

وتحفظ إدارة المخازن « كارت صنف » Perpetyal Inventory Record لحوالى ٧٥٠٠ صنف يمثل حوالى ٩٠٪ من المواد والأدوات التى تستخدمها الشركة فى إنتاجها . وتصنف كروت المخزون هذه فى مجموعات من السلع المتشابهة أو المتقاربة وتحفظ أبجدياً فى أدراج خاصة حسب نظام كاردكس Kardey system . ويشمل كرت المخزون على خانات توضح الرصيد المخزون والكمية المنصرفة على عمليات تحت الصنع ، والكمية الداخلة فى المخزون من السلع التامة الصنع ، والكميات المتعاقد على شرائها مع الموردين . وكانت عمليات التحويل من الكميات المخزونة إلى كميات تحت الصنع تدرج بناء على « إذن صرف المواد » مع قصرها على تلك التى حجزت منعزلة ، وبمراجعة « إذن صرف المواد » على أمر التشغيل ، يمكن تحديد الوقت الذى تحتاج فيه المخازن إلى استكمال المواد أو الأدوات التى تنفد .

فإذا كان الكارت يظهر كميات تحت التوريد من نفس الصنف ، وأن تاريخ التوريد يتفق وجدول الإنتاج ، فليس هناك ما يدعو إلى القلق ، وتبقى صورة إذن صرف المواد هذه بإدارة المخازن حتى تنتهى عمليات الصنع وتشحن المنتجات وحينئذ تمزق الصورة .

ويتم استكمال المواد المخزونة على أساس من نظام المستويات العليا والدنيا والكميات النمطية لتكرار الطلب من كل صنف . وعلى الموظف المختص بتسجيل البيانات الواردة بإذن صرف المواد على كارت الصنف أن يراعى مقدار الرصيد المتبقى ، وعما إذا كان يقل عن الحد الأدنى ، فإن كان الأمر كذلك قام بلصق بطاقة حمراء على الكارت ، ويلفت نظر المسئولين عن

المشتريات لاتخاذ توريد كمية من نفس الصنف ، ويعاد النظر فى المستويات الدنيا والعليا للكميات المخزونة والمعايير الخاصة بالكميات التى تطلب لاستكمال المخزون مرة كل ستة شهور تقريباً . ونظراً لأن نسبة كبيرة من المواد المستخدمة فى الإنتاج يجب أن تكون مخزونة بصفة دائمة ، فإن المشتريات تقتصر على مجرد استكمال المخزون ولا تتعلق — إلا عن طريق غير مباشر — باستلام طلبات العملاء المشترين .

وبينما اقتصرت مهمة إدارة المخازن على توفير المواد وإمساك سجلاتها ، فإن إدارة الإنتاج تقوم بالتنسيق بين سجلات المخزون من المواد وأوامر التشغيل ، وكانت فى الواقع هى المسئولة عن إعداد جداول الصنع . وكانت صورة من أمر التشغيل ترسل إلى إدارة الإنتاج حيث تحفظ لديها لاستخدامها فى إعداد جدول الإنتاج فى مراقبة المواد المطلوبة . وحديثا استخدم نظام جديد لمراقبة طلبات العملاء بواسطة لوحة كبيرة تسجل عليها فى العمود الرأسى من الجانب الأيمن بعض الأصناف الهامة المختارة ، وفى المستوى الأفقى تمتد ثقوب لتقابل تواريخ محددة فى أعلى اللوحة ، وتستخدم قطع خشبية ملونة تثبت فى الثقوب أمام كل بند ، ويشير لون منها إلى التاريخ المطلوب فيه الأصناف . ولون آخر يشير إلى تاريخ الشحن المحدد للمواد تحت التوريد ، ولون ثالث يشير إلى الكميات المشحونة . وكان قسم الانتاج دائم الاتصال بإدارة المخزون للوقوف على كمية المواد المخزونة حتى يرتب أوامر التشغيل بشكل يحول دون تعطيل الإنتاج بسبب عجز المواد إلا فى الظروف النادرة .

وبالإضافة إلى مهمة تنسيق طلبات العملاء وأوامر التشغيل ، فإن إدارة الإنتاج كانت تجمع معلومات تبين مجموع الكميات المطلوبة من كل صنف خلال الشهور الثلاثة التالية على ضوء دراستها للمبيعات .

ولقد صرح بعض المديرين بأن أساس توريد المواد والأدوات بدأ يتحول من نظام استكمال المخزون إلى الوفاء بأذون صرف المواد وباستخدام أذون صرف

المواد على أساس طلبات العملاء يمكن لإدارة الإنتاج أن تعرف مقدماً الكميات التى ستحتاج إليها من كل بند خلال الفترة التى تكون فيها الطاقة الإنتاجية للمصنع مستغلة استغلالا كاملا . وبذلك تعد جداول لتوريد المواد ، كما تتوافر لديها المعلومات اللازمة لإدارة المخازن فضلا عما لديها من بيانات تتعلق بحركة المواد والأدوات من واقع الكميات المطلوبة والمستخدمة ومقدار المخزون منها .

وكانت مختلف إدارات الشركة بما فى ذلك إدارة المخازن تصدر « طلب شراء مواد Requistion » ، وتعتبر هذه بداية عملية الشراء وأساس إعداد « أمر الشراء (التوريد) Purchase order » .

كانت أقسام المصنع تطلب مواد للصيانة والإصلاح ومهمات للتشغيل ، كما كان مخزن العدد والأدوات — وهو مخزن مستقل بالمصنع — يطلب ماتحتاجه الشركة من جميع أنواع العدد والأدوات . أما باقى المواد والأدوات الأخرى فكانت تطلب بمعرفة إدارة المخازن بناء على المعلومات المتوفرة لديها فى سجلات المخزون . ويحرر طلب شراء المواد من صورتين (شكل رقم ٤) حيث تحفظ واحدة بالقسم طالب المواد ، وترسل الأخرى إلى إدارة المخازن . ويرقم الطلب بحروف أبجدية تدل على القسم الطالب وتلحق بأرقام عددية للدلالة على نمرة هذا الطلب فى القسم ، وتحفظ الصورة فى القسم بترتيب عددى . والهدف من إرسال طلبات شراء المواد جميعها إلى إدارة المخازن هو مراجعة المعلومات الواردة فى طلب المواد على سجلات المخزون .

ويتضمن طلب شراء المواد بيان الكمية الموجودة من الصنف الموجود ، والكميات المستهلكة خلال الشهور الثلاث الماضية ، والكمية المطلوبة ، وتاريخ الحاجة إليها ، فيما عدا البيانات الخاصة بوصف المواد وتاريخ الحاجة إليها ، وهى تلك التى تحفظ فى القسم الطالب ، فإن جميع البيانات الأخرى الواردة بطلب شراء المواد كانت تدرج بمعرفة إدارة المخازن .

وكانت طلبات شراء المواد ترسل من إدارة المخازن إلى إدارة المشتريات التي تختص باختيار الموردين والمفاوضة معهم على شروط التوريد وتحرير «أمر الشراء (التوريد)» ، ويقوم أحد موظفي المشتريات بمراجعة طلبات شراء المواد للتحقق من اشتمالها على جميع المعلومات الضرورية . ولتقرير ما إذا كانت الكميات المطلوبة معقولة على ضوء سجل الاستخدام السابق للمواد المطلوبة ، وكثيراً ما كانت طلبات شراء المواد تشتمل على كميات كبيرة تقتضي قبل إرسال أمر الشراء (التوريد) — أن يعاد فحص معدلات استعمال المادة لمعرفة احتمالات زيادة هذا المعدل أو نقصه . وفي يونيه ١٩٦٤ ، استخدمت جداول الإنتاج المعلومة مقدماً أساساً لطلب المواد لتحرير أمر الشراء (التوريد) بالنسبة لكثير من المواد والأدوات بما يحدد تواريخ الاستلام لعدة شهور سابقة لموعد استعمالها ، وفي ذلك صدى للتحول من سياسة الطلب لاستكمال المخزون إلى الطلب للوفاء بأذونات صرف المواد .

ويحرر أمر الشراء (التوريد) من أصل وثمان صور . وكان الأصل والصورة الأولى (شكل رقم ٥) مع تقرير واستلام المواد وقبولها (شكل رقم ٦) ترسل إلى المورد . وعلى ظهر الأصل نجد شروطاً مطبوعة تتعلق بأمر الشراء (التوريد) ، كأن يطلب من المورد أن يعزز قبول الأمر بالتوقيع على «تقرير الاستلام والقبول» وإعادته للشركة في أقرب فرصة ممكنة وعند وصول تقرير الاستلام والقبول إلى إدارة المشتريات تقوم بترقيم صورة أمر الشراء (التوريد) المحفوظة لديها بما يفيد ذلك . أما تقرير الاستلام والقبول نفسه فتتولى إدارة المشتريات حفظه في ملفات الموردين حسب الحروف الأبجدية . في حين تحفظ صورة أمر الشراء (التوريد) حسب تاريخ التسليم في ملف «متابعة الطلبات (التوريد)» بإدارة المشتريات ، على أن يعرض قبل عشرة أيام من موعد الشحن المحدد في أمر الشراء (التوريد) . وكثيراً ما كان الشحن يستعجل بناء على توصية من إدارة الإنتاج وخاصة إذا كان الإنتاج سابقاً للجدول الموضوع بدرجة قد تسبب عجزاً في المواد وعندما

تنتهى الطلبية تحفظ هذه الصورة حفظاً عددياً . ويستمر حفظ المستندان فى الملفين لمدة حوالى خمس سنوات بعد التوريد .

كما ترسل صورة من أمر الشراء (التوريد) إلى كل من إدارة الإنتاج وإدارة المخازن . ومن المعلومات الواردة بهذه الصورة تقوم إدارة الإنتاج بإدراج تواريخ الشحنات القادمة على اللوحة (السابق ذكرها) ، وبتعديل جداول الإنتاج إذا تأخر استلام المواد لظروف طارئة . أما إدارة المخازن فكانت تسجل المعلومات الموجودة بأمر الشراء (التوريد) على كارت الصنف فى الخانات المخصصة للكميات تحت التوريد . وترسل ثلاث صور أخرى من أمر الشراء (التوريد) إلى قسم الاستلام ، حيث تحفظ صورة منها فى ملف دائم ، وترسل الصورة الثانية إلى إدارة المشتريات بمجرد إستلام المواد المشتراة ، أما الصورة الثالثة فترسل إلى إدارة المخازن ومنها إلى إدارة الإنتاج حيث تحفظ فى ملف خاص . وفى حالة إستلام جزء من الطلبية يسجل الوارد منها على نموذج خاص ، وترسل صورة منه إلى إدارة المشتريات ، وأخرى إلى إدارة المخازن ومنها إلى إدارة الإنتاج .

وقبل موعد الشحن بعشرة أيام ، تقوم إدارة المشتريات بإرسال إخطار استعجال (شكل رقم ٧) وهو عبارة عن بطاقة تحتوى أسئلة يجيب عليها المورد ، ومن إجاباته عليها يمكن التعرف عما إذا كانت هناك حاجة إلى متابعة أخرى من جانب إدارة المشتريات ، وعما إذا كانت جداول الشحن فى حاجة إلى تعديل لإظهار المركز الحقيق لتوفير المواد اللازمة المصنع . وكثيراً ما يتطلب ذلك زيادة عدد المصانع الموردة لاستعجال التسليم ، ولكن ليس هناك موظفون مخصصون لهذه المهمة .

وعند وصول المواد المشتراة ، يقوم قسم الاستلام بفحصها من حيث العدد والوزن على ضوء صورة أمر الشراء (التوريد) . وعندئذ يرسل القسم هذه الصورة إلى إدارة المخازن التى تقوم باستلام المواد على أساسها ، وتسجيل

المعلومات اللازمة فى كارت الصنف ، ثم ترسل نفس الصورة إلى إدارة المشتريات حيث تحفظ بملف العملية، وفى ذلك تركيز للمعلومات عن الكميات والأسعار وتاريخ الاستلام الخاصة بكل طلبية . كما يقوم قسم التفتيش بالمصنع باختيار الجودة النوعية للمواد أو الأدوات المشتراة والتى لا تخضع لفحص من جانب قسم الاستلام ، ولا يتم الاختيار النهائى لكثير من المواد أو الأدوات إلا عند الاستعمال الفعلى لها فى أقسام المصنع .

وعند ورود فواتير الشراء ، ترسل أولا إلى إدارة المشتريات حيث تراجع على المعلومات المحفوظة بالملف الخاص بالطلبية ، حيث الكميات وشروط الدفع . وتقوم إدارة المشتريات بتحرير قسيمة ترفقها بالفاتورة وترسلها إلى المدير المالى، ويقضى النظام المالى للشركة بسداد صافى الفواتير فى اليوم الخامس والعشرين من الشهر التالى . أما الفواتير التى تخضع لخصم نقدى (خصم تعجيل الدفع) فكانت تدفع فى اليوم العاشر ، وفى اليوم الخامس والعشرين من كل شهر ، وقبل أن يرسل الشيك للمورد يقوم المدير المالى ومدير المشتريات مجتمعين بمراجعة قسيمة الشراء على ضوء المعلومات الواردة فى ملف الطلبات . ويعاد فحص الكميات المطلوبة من الأقسام ومقارنتها بالكميات الواردة ، فإذا ظهر فرق كبير بين الكميتين سئل مدير المشتريات لتبرير القرار الذى اتخذه فيما يتعلق بالكمية المشتراة .

والمطلوب :

فحص هذه الحالة العملية ومناقشة المشاكل التى تتضمنها وتحليلها والوصول إلى قرار بشأن معالجتها ، وإعادة تنظيم الشركة وإجراءات الشراء والتخزين فيها .

شكل رقم (١)

إذن صرف مواد

التاريخ ــــــــــــــــ طلب العميل رقم ــــــــــ

تصرف على حساب قسم ــــــــــــــــــــــــ

الكمية ــــــــــــــــــــــــــــــ

الموعد المتفق عليه ــــــــ رقم ــــــ مجموعة ــــــ

المواصفات ــــــــــ تاريخ التخرين ــــــ

صورة :

[illegible]	رقم الصنف	رقم الرسم الهندسى	الكمية التى تحجز	المواد			عملية الصنع			
				الموجود	المطلوب	الطلب	رقم الطلب	المطلوب	الموعد	البدء

تسلمت المواد والأدوات الموضحة بعاليه كاملة ؟

رئيس القسم

شكل رقم (٢)

أمر تشغيل

التاريخ ________ رقم ________

المبلغ إلى ________

____

تعليمات الشحن ________

رقم طلب العميل ________ شروط الدفع ________

الكمية	الصنف	السعر	القيمة	ملاحظات

والبيع خاضع للشروط الآتية :

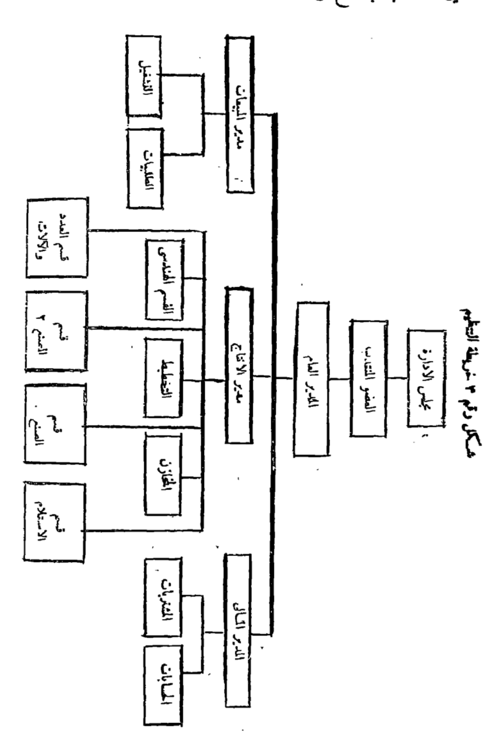
تضمن الشركة البائعة كل عيب فى المواد أو الصنع يظهر فى المنتجات المباعة تحت ظروف الاستعمال والخدمة العادية ، وإذا ظهر أى عيب فى المنتجات المباعة وترتب على ذلك رد السلع المعيبة فالشركة تقوم باستبدال الأجزاء المعيبة فقط دون التزام برد السلعة كاملة .

وبعد قبول المشترى للبضاعة المشحونة بموجب هذه الفاتورة فإن المشترى يصبح مسئولا مسئولية كاملة عن كل خسارة أو عجز يترتب عن استعمال هذه المواد بمعرفة المشترى أو غيره .

وليس من اختصاص أى شخص آخر وكيلا أو موزعاً أو بائعاً أن يعطى ضماناً صريحاً أو ضمناً من أى نوع كان عدا ما هو موضح بهذه الشروط ولا يعتمد على أية ضمانات أو تعهدات يعطيها أى شخص .

من المتفق عليه أن ملكية المواد بهذه الفاتورة تتحول إلى المشترى بمجرد شحنها وتسليمها إلى الشركة التى تتولى نقلها من مصانعنا . ومن ثم فإن المشترى

يتحمل جميع المخاطر أثناء الطريق ، وتعتبر شركة النقل وكيلة عن المشترى حين استلامها البضائع من مصانعنا .



شكل رقم ٣ خريطة التنظيم

شكل (٤) طلب مواد

طلب مواد

رقم ______ التاريخ ______

الكمية ______ رقم ______ مجموعة ______

المواصفات ______________

من أجل الطلبية رقم ______ عملية رقم ______ القسم ______

الموجود ______ الكمية المستخدمة فى ٣ شهور ______

المواد المطلوبة ______ التاريخ المطلوبة فيه ______ السعر ______

الكمية ______ رقم ______ مجموعة ______

المواصفات

من أجل الطلبية رقم ______ عملية رقم ______ لقسم ______

الموجود ______ الكمية المستخدمة فى ٣ شهور ______

المواد المطلوبة ______ التاريخ المطلوبة فيه ______ السعر ______

التاريخ ______________

التوقيع

شكل (٥)

أمر شراء (توريد)

أمر شراء رقم ترقيم جميع الفواتير ومستندات الشحن بهذا الرقم	التاريخ إلى

نرجو شحن المواد الآتية إلى الشركة العامة للأجهزة عن طريق ......
مع رجاء إرسال فاتورة من أصل وصورة ومستندات الشحن الأصلية

١ — صافى قيمة الفواتير : تدفع فى الخامس والعشرين من الشهر التالى لاستلام الفاتورة .

٢ — الخصم النقدى : الفواتير التى ترد من ١ إلى ١٥ من الشهر تسدد فى الخامس والعشرين من نفس الشهر . أما الفواتير التى ترد من ١٦ حتى آخر الشهر فتسدد فى اليوم العاشر من الشهر التالى .

٣ — ملحوظة هامة : مرفق طيه تقرير استلام هذا الطلب وقبوله .

رجاء التوقيع عليه ، وإعادته إلينا مع تحديد موعد التسليم .

مدير المشتريات
« توقيع »

(تابع) شكل رقم (٥)

شروط التوريد

الجودة :

يجب أن تكون المواد الموردة من أفضل الأنواع وتخضع المواد المشتراة لاختبار من جانبنا بعد استلامها بمصنعنا ، إلا إذا اتفق على غير ذلك كتابة . فإذا ثبت عدم صلاحية المواد فإنها توضع تحت تصرف المورد الذى يتحمل مسئوليتها ومصروفاتها .

الشحن :

يجب أن تشحن المواد المطلوبة طبقاً لتعليماتنا إلا إذا اشتريت F. O. B ولا تعتبر أية شحنة تم تسليمها إلينا إلا باستلامنا مذكرة الشحن أو إيصال استلام الشركة الناقلة ووجوده فى حيازتنا .

الفواتير :

ترسل إلينا من صورتين ومبين عليها رقم أمر الشراء ومرفق بها مذكرة ومستنداته ، حتى لا يترتب على ذلك تأخير فى السداد .

التغليف والتعبئة :

لا تضاف أية مبالغ على حسابنا مقابل التغليف أو التعبئة إلا إذا اتفق على ذلك كتابة وقت الشراء ، ولكن أى تلف يصيب المواد نتيجة عدم التغليف الجيد يكون البائع مسئولا عنه .

السداد :

تحسب مهلة السداد ابتداء من تاريخ استلام الفاتورة ومستندات الشحن بمكاتب إدارة هذه الشركة ، ولا يجوز تغيير شروط هذا التعاقد إلا بعد موافقة كتابية من إدارة المشتريات لهذه الشركة ، كما يجب عدم تنفيذ أية طلبية إذا كانت الأسعار تزيد عن آخر تسعيرة بدون الحصول على موافقة كتابية منا .

شكل (٦)

تقرير استلام أمر شراء

	أمر شراء رقم ـــــــــــ نرجو ذكر هذا الرقم على جميع الفواتير ومستندات الشحن
إلى ـــــــــــــــــ ـــــــــــــــــــــــ	

نرجو شحن المواد الآتية إلى الشركة العامة للأجهزة :

عن طريق ـــــــــــــــــــــــــــــــ

الكمية	المواصفات	السعر	ملاحظات

نقر بموجب هذا بقبولنا هذا الأمر لتوريد المواد الموضحة بعاليه طبقاً للشروط الواردة بظهر النسخة الأصلية لأمر الشراء .

وستشحن المواد عن طريق ـــــــــــ فى موعد غايته ـــــــــــ

ملاحظات ـــــــــــــــــــــــــــــــ

التاريخ ـــــــــــ التوقيع ـــــــــــ

شكل (٧)

اخطار استعجال توريد بضاعة

التاريخ ——————————————

إلى ——————————————

بعد التحية — نرجو الإجابة على الأسئلة المرفقة بعلامة (×) وهى تتعلق بأمر الشراء المرسل منا إليكم رقم ——— بتاريخ ——— مع إعادة هذا الإخطار إلينا عن طريق ——————————

١ — هل ستقومون بشحن المواد المطلوبة فى الموعد المتفق عليه ؟

——————————————

٢ — نرجو إفادتنا عن موعد الشحن بالتحديد .

——————————————

٣ — هل قمتم بشحن المواد إلينا حسب الاتفاق ؟

——————————————

٤ — عاجل — تعطل إنتاجنا بسبب عجز المواد ، نحن فى حاجة إلى توريد كمية عاجلة ——————————

——————————————

٥ — عاجل — تعطل إنتاجنا بسبب عجز المواد . نحن فى حاجة إلى توريد جزء من الكمية المطلوبة بصفة عاجلة .

——————————————

واقبلوا تحياتنا ،،

الشركة العامة للأجهزة

حالة (1) عملية رقم (٤)

شركة منتجات الصلب

إجراءات الشراء

مقدمة :

تأسست شركة منتجات الصلب كشركة مساهمة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بغرض استغلال الحديد الخام ، وإنشاء مصانع لتشغيل الحديد ، وإنتاج منتجات الصلب .

ويتكون التنظيم الإدارى للشركة من الإدارات الرئيسية التالية :

١ — المصانع وتتكون من :

(ا) الأفران العالية

(ب) ورشة الصلب

(حـ) عنبر الدرفلة

(د) قسم مراقبة الانتاج

(هـ) العلاقات الصناعية

(و) المراقبة المالية للمصانع

٢ — المناجم وتتكون من :

(ا) المناجم

(ب) المحاجر

(جـ) العلاقات الصناعية .

(د) المراقبة المالية للمناجم .

---

(1) الدكتور ابراهيم هيمى والدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

٣ ـ الهندسة المدنية :

(أ) التصميم

(ب) التنفيذ

٤ ـ الإدارة المالية والتجارية :

(ا) الحسابات المالية

(ب) الاستثمارات والقروض والأسهم

(ج) الميزانية

(د) المشتريات

(هـ) المبيعات

(و) المراجعة الداخلية

٥ ـ الشئون القانونية .

والنظام المتبع للمشتريات فى هذه الشركة هو النظام المركزى حيث ترد إلى إدارة المشتريات جميع الطلبات من الأقسام المختلفة (عن طريق مكتب التموين) وتتولى الإدارة المذكورة إجراءات الشراء وقد فضلت الشركة اتباع النظام المركزى فى الشراء لرغبتها فى توحيد النظام المتبع والاستفادة من خبرة رجال المشتريات ، إلا أنه بجانب ذلك يوجد بالشركة نظام يسمح لكل قسم بالشراء فى حدود مبلغ مائة جنيه بالنسبة للمواد أو المهمات المستعملة التى لا تتحمل حاجة العمل السير فى إجراءات الشراء العادية بالنسبة لها .

وتتبع المشتريات فى هذه الشركة الإدارة المالية والتجارية ، ويقضى نظام المشتريات باعتماد معظم صفقات الشراء من عضو مجلس الإدارة المنتدب للشركة خصوصاً وأن معظم مشتريات الشركة صفقات كبيرة فى قيمتها تزيد الصفقة الواحدة فى المتوسط عن ٥٠٠٠٠ جنيه .

وكما سبق القول يعتبر مكتب التموين التابع لإدارة المخازن حلقة الصلة بين إدارة المشتريات وبقية الإدارات فى هذه الشركة . ولذلك فإن الاتصال المباشر بين إدارة المشتريات وغيرها من الإدارات يكاد يكون منعدماً .

وتنقسم إدارة المشتريات فى هذه الشركة إلى قسمين : إحداهما للمشتريات المحلية والآخر للمشتريات الخارجية ، وفى ظل كل قسم يتخصص المشترون فى شراء سلع معينة أو مجموعات من السلع على الوجه التالى :

١ — العدد والآلات .

٢ — قطع الغيار .

٣ — أدوات كتابية .

٤ — خامات ومهمات .

٥ — أجهزة قياس .

ويتبع إدارة المشتريات مكتب فرعى للشحن والتخليص وهو يتولى إجراءات التخليص على الآلات والعدد والمهمات المستوردة من الخارج ، وتتكون إجراءات الشراء من الخطوات التالية .

١ — استلام الطلبات والتثبت من صحة البيانات الواردة بها واعتمادها :

يتم استلام طلبات الشراء فى مكتب التموين التابع لإدارة المخازن والذى يسير على نظام الاحتفاظ بمجموعة من البطاقات « كاردكس » يبين فيها الكميات الموجودة من المهمات فى المخازن . ويظهر فيها الحد الأعلى والحد الأدنى لكل صنف ويتولى المكتب طلب كميات جديدة منها عند وصول المخزون إلى حد الطلب ، ويتأكد رئيس مكتب التموين من اعتماد الطلب من مدير مسئول مثل مدير المصانع أو مدير المناجم إذا كانت الكميات كبيرة تزيد قيمتها عن حد معين . ويقوم رئيس المكتب بإبلاغ إدارة المشتريات بالطلب لاتخاذ إجراءات الشراء .

٢ ـ تحديد طريقة الشراء :

تختلف طريقة الشراء حسب طبيعة المواد والمهمات المطلوبة وقيمتها وكميتها وتتبع الوسائل التالية فى الشراء :

(ا) **الأمر المباشر** : ويتم الشراء بموجب هذه الطريقة فى حالة المورد الوحيد والسلع ذات الطابع الخاص والسابق التعامل بشأنها مع مورد معين.

(ب) الممارسة : وتتبع كطريقة للشراء فى حالة وجود عدد قليل من الموردين وفى حدود مبلغ خمسين جنيها .

(حـ) المناقصة : وتتم فى حالة العمليات الكبيرة .

وقد حددت لائحة المشتريات سلطات الشراء على الوجه التالى :

طريقة الشراء	مدير المشتريات	العضو المنتدب	مجلس الادارة
	جنيه	جنيه	
المناقصة العامة والمحدودة	٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	ما زاد عن ذلك
الممارسة .			
بالنسبة لأعمال المشتريات	١٠٠٠	١٠٠٠٠	» »
» » المقاولات	١٠٠٠	١٠٠٠٠	» »
الأمر المباشر :			
بالنسبة لأعمال المشتريات	٥٠٠	٥٠٠٠	» »
» » المقاولات	٢٥٠	٥٠٠٠	» »

٣ — إصدار أوامر التوريد وتتبعها :

بعد التثبت من احتياجات القسم الطالب وتحديد مواصفات المواد المطلوبة بالدقة المطلوبة وتحديد طريقة الشراء المناسبة تطلب إدارة المشتريات عروض من الموردين وتقوم بالمفاضلة بين هذه العروض وتختار المورد المناسب وتصدر إدارة المشتريات « أمر التوريد » طبقاً للنموذج المرفق ويحرر من أصل يرسل للمورد وصورة صفراء اللون ترسل لمكتب المراجعة وصورة ثانية (بيضاء خفيفة) تحفظ فى قسم المشتريات وصورة زرقاء لنفس القسم — ويحتوى أمر التوريد على شروط عامة للعقد تطبع على ظهره — نموذج أمر التوريد على ص ١٣٥ والشروط العامة للعقد على ص ١٣٦ .

٤ — متابعة التوريد :

يبين النموذج على صفحة ١٣٩ بطاقة المتابعة بالنسبة لكل أمر توريد .

٥ — استلام البضاعة وفحصها :

ويوجد بالشركة قسم للاستلام والفحص تابع لادارة المخازن وهو يتولى استلام البضاعة وفحصها ويقوم بإرسال صورة من إذن الاستلام عن طريق المخزون إلى إدارة المشتريات التى تتولى إرسالها إلى إدارة المراجعة ويحتفظ المخزون من إذن الاستلام .

٦ — حفظ المستندات الخاصة بعملية الشراء :

تقوم إدارة المشتريات بحفظ صور كاملة المستندات كل عملية من المهمات والمواد المتشابهة معاً ، أما بالنسبة للمشتريات الخارجية فيحفظ لكل عملية مستقلة ملف خاص وذلك لقلة عدد العمليات علاوة على استمرار العملية الواحدة مدة طويلة قبل إتمامها مع كثرة المستندات الخاصة بها .

نموذج أمر توريد

شركة منتجات الصلب
شركة مساهمة مصرية

تحريراً في / / ١٩٧

سيد / ________

الرجا ذكر هذه الأرقام على الفاتورة		
رقم الأمر	رقم الحساب	التاريخ

ا وكم رقم تاريخ
شراء (انظر الشروط خلفه)

القسم الطالب ________

ان التسليم | ميعاد التسليم

زمن	الصنف	الوحدة	الكمية	سعر	الوحدة

(صورة ١ / الوارد)

(١) جميع المراسلات توجه إلى قسم المشتريات
(٢) بوليصة الشحن ترسل إلى : (أ) قسم المشتريات
(ب) جهة التسليم
(٣) ترسل الفاتورة بمجرد التسليم

شروط عامة للعقد

يلتزم المورد بمراعاة الشروط الآتية :

١ — يتم انعقاد العقد فى الوقت والتاريخ الذى يرسل فيه المورد بالبريد المسجل إلى شركة منتجات الصلب المصرية إخطاراً بقبوله لأمر التوريد . أما إذا سلم هذا الاخطار شخصيا إلى الموظف المختص بالشركة فإن وقت التسليم يكون هو وقت انعقاد العقد .

٢ — تسلم السلع فى المكان أو الأماكن المحدودة فى العقد وفى الميعاد المضروب للتسليم ويتحمل المورد مخاطر النقل بأجمعها .

فإذا لم يتم التوريد فى الميعاد المحدد كان للشركة مع عدم الإخلال بالأحكام الواردة فى المادة العاشرة من هذه الشروط أن توقع غرامة تأخير بواقع ١٪ عن كل يوم تأخر فيه التسليم ، بحيث لا تزيد جملة المبلغ المخصوم بسبب التأخير عن ١٪ من القيمة الإجمالية للأمر ، أو للدفعة التى لم يتم توريدها بعد إذا كان التوريد بجزءاً على دفعات مستقلة . وللشركة أيضاً — بالإضافة إلى توقيع الغرامة أو قبل توقيعها — أن تحصل على السلع المطلوبة من أية جهة تراها بالقيمة المتعاقد عليها أو بغيرها على أن يتحمل المورد الفرق بين الأسعار الموضحة فى هذا الأمر والأسعار التى يتم الشراء بها مضافاً إليها التكاليف الأخرى الناتجة عن الشراء ، كل ذلك مع حفظ كافة حقوق الشركة فى اقتضاء التعويض المناسب من المورد .

٣ — يشمل السعر الموضح بهذا الأمر مصاريف التغليف والتعبئة والشحن والنقل حتى مكان التسليم ولا تضاف أية مبالغ أخرى فى مقابل التعبئة أو التغليف إلا إذا نص صراحة على ذلك فى الأمر ، ويجب أن تكون الأوعية والأغلفة سليمة ملائمة وعلى درجة كافية من الاحتمال ، وتكون

هذه الأوعية والأغلفة ملكا لشركة منتجات الصلب ، ويجب أن ترفق قائمة بالمحتويات فى كل عبوة .

٤ — إذا اقتضى الأمر إرسال عينات يجب أن تقدم هذه العينات لشركة منتجات الصلب فى المكان والزمان اللذين تحددهما .

٥ — ويكون لممثلى شركة منتجات الصلب الحق فى التفتيش على السلع الموردة فى مخازن المورد أو فى أثناء الصنع أو فى أى مكان آخر ، وعلى المورد أن يقدم لهؤلاء الممثلين جميع التسهيلات اللازمة لهذا التفتيش .

٦ — إذا كان البيع بالعينة فلا يقبل توريد أى صنف غير مطابق للعينة . وإذا كان البيع وفقاً للمواصفات فلا يقبل توريد أى صنف غير مطابق للمواصفات ، أما إذا كان البيع بالعينة والمواصفات فلا يقبل توريد أى صنف غير مطابق للمواصفات حتى ولو كان مطابقاً للعينة ، كل ذلك ما لم يتفق على غيره كتابة . وفى جميع الأحوال يكون للشركة حق رفض السلعة الموردة إذا اتضح أن بها عيباً فنياً حتى ولو كانت مطابقة للمواصفات أو للعينة . فإذا رفضت شركة منتجات الصلب قبول السلعة بعد أن دخلت فى حيازتها فعلى المورد أن يستردها على نفقته خلال سبعة أيام من تاريخ إخطاره بالرفض ، وتنتقل المسئولية عن الهلاك أو التلف أو الفقد أو غير ذلك إلى المورد ابتداء من تاريخ هذا الإخطار كما يتحمل هو نفقات حيازتها ، بما فى ذلك نفقات نقلها إلى أحد المخازن التجارية عند الاقتضاء .

مع عدم الإخلال بالأحكام الواردة فى المادة العاشرة من هذه الشروط يكون للشركة الحق — فى حالة رفض السلعة لعدم مطابقتها للمواصفات أو للعينة — أن تطلب من المورد — دون حاجة إلى إنذار أو أى إجراء قضائى أن يقدم فى الحال بديلا عنها مطابقاً لشروط العقد ، وللشركة أن تحصل

عليها بنفسها من أية جهة تراها بالقيمة المتعاقد عليها أو بغيرها ، ويتحمل المورد فروق السعر والتكاليف والتعويضات عن الخسائر الناشئة عن ذلك.

٧ — يتعهد المورد بتقديم خطاب ضمان بواقع ١٠٪ من قيمة هـــذا الأمر إلا إذا اتفق على خلاف ذلك صراحة .

٨ — يضمن المورد صلاحية السلعة الموردة لمدة سنة من تاريخ التوريد.

٩ — يتم الوفاء بقيمة الفواتير بعد تسليم السلع الموردة التى تمثلها هذه الفواتير نقداً أو بشيكات فى مدة لا تقل عن ١٥ يوما من تاريخ تقديم هذه الفواتير ، ويتم وفاء الفواتير مرتين فقط من كل شهر فى يومى ٥ ، ٢٠ . ويجوز للشركة أن تقبل الوفاء قبل هذه المواعيد مقابل خصم نقدى يتفق عليه . وفى حالة عدم وصول السلعة الموردة أو جزء منها فى موعدها أو فى حالة رفضها يكون للشركة الحق فى إرجاء الوفاء بالفواتير إلى أن يتم التوريد والفحص .

١٠ — إذا خالف المورد أى شرط من شروط العقد يكون للشركة الحق فى فسخه دون حاجة إلى إنذار أو إعذار أو أى إجراء قضائى ، ويكون للشركة أن تطالبه بتعويض عن جميع الأضرار التى أصابتها من جراء ذلك .

١١ — أى تعديل لهذه الشروط يجب أن يتم كتابة .

١٢ — يكفى لصحة أى إخطار ناشيء عن تنفيذ هذا العقد أن يرسل بالبريد المسجل أو بالبرق على العنوان المبين فيه .

١٣ — لا يجوز للمورد أن يستخدم صفته كمورد لشركة منتجات الصلب فى الإعلان أو الدعاية لنفسه أو للسلعة ، ما لم يحصل على ترخيص خاص من الشركة .

ميعاد التوريد	رقم إشعار الشحن وتاريخه	وصول المواد			ميعاد التوريد	رقم إشعار الشحن وتاريخه	وصول المواد		
		التاريخ	رقم إذن الاستلام	الكمية			التاريخ	رقم إذن الاستلام	الكمية

ملاحظات ______________________________

(نموذج لبطاقة متابعة)

الفصل الرابع

سياسات الشراء

سبق أن أوضحنا فى أكثر من موضع أنه لكى تحقق إدارة المشتريات أهدافها بكفاية وأن تقوم بدورها ومسئولياتها بكفاءة فإن عليها تدبير احتياجات المنشأة بالجودة المناسبة وبالسعر المناسب وفى الوقت المناسب وبالكمية المناسبة ومن المصدر المناسب فإذا استطاعت إدارة المشتريات تحقيق تلك الأهداف الرئيسية وتحقيق أفضل حصيلة منها فإنها دون شك تستطيع تحقيق أهدافها العامة بأكبر كفاية ممكنة وبأقل تكلفة ممكنة والمساهمة بحق فى تحقيق أهداف المنشأة .

ومن ثم سوف نتناول تفصيلا فيما يلى :

- سياسات الشراء بالجودة المناسبة .
- سياسات الشراء بالسعر المناسب .
- سياسات الشراء فى الوقت المناسب .
- سياسات الشراء بالكمية المناسبة .
- سياسات الشراء من المصدر المناسب .

وذلك فى سبيل تحقيق تلك الأهداف الرئيسية .

المبحث الأول

الشراء بالجودة المناسبة

مفهوم الجودة المناسبة وأهميتها :

من البديهى أن إتمام عملية الشراء بشكل سليم محققاً لأهداف الشراء الرئيسية يستلزم أن يكون أمام إدارة المشتريات تحديداً واضحاً لما يراد شراؤه وما هى المواصفات التى يتحتم توافرها فيما يراد شراؤه حتى يفى بالأغراض المطلوب استخدامها فيها طبقاً لاحتياجات وأهداف إدارة الإنتاج والمبيعات ، ومن ثم يتحدد بوضوح مستوى الجودة المطلوب أو المناسب بصرف النظر عن مستويات الجودة الممكنة أو المتاحة . فحيث إن الشراء يتم بغرض مقابلة احتياجات معينة ومحددة ، فإن الشراء السليم إنما يتمثل فى شراء الأصناف المطلوبة بالجودة المطلوبة أو المناسبة وأن ذلك لا يعنى بالضرورة شراء تلك الأصناف بالجودة العالية أو بأحسن جودة فى السوق ، ومعنى ذلك أيضاً أن الشراء بالمواصفات المطلوبة أو المحددة كحد أدنى لها الأهمية الأولى أو الرئيسية عند تنفيذ عملية الشراء ، يلى ذلك شروط التوريد كالكمية والوقت وغيرها من الشروط ثم الشحن . فإذا ما حدث وتوفرت أمام إدارة المشتريات تجاه صفقة ماشروط ممتازة وسعر منخفض نسبياً ولكن دون مستوى الجودة والمواصفات المطلوبة فانذلك لن يغرى مدير المشتريات على إتمام تلك الصفقة حيث لن تحقق الأهداف المحددة لعملية الشراء والمرتبطة باحتياجات وأهداف الانتاج والمبيعات تجاه المنشأة وتجاه السوق . وبالتالى يتحتم منذ البداية تحديد مستويات الجودة والمواصفات المطلوبة بدقة تامة ودون مبالغة ، حيث إن تحديد مستوى جودة أعلى من المستوى المطلوب يؤدى إلى زيادة تكلفة الشراء دون مبرر ، كما أن تحديد مستوى جودة أقل من المطلوب يؤثر على مستوى الانتاج والبيع فقد يكون المستوى

المطلوب هو مستوى عال من الجودة أو أحسن مستوى من الجودة وقد يكون المستوى المطلوب هو مستوى فوق المتوسط أو المستوى المتوسط أو العادى ، وقد يكون المستوى المطلوب هو مستوى منخفض من الجودة وذلك بالنسبة لما هو معروف أو متاح من مستويات الجودة عن هذه الأصناف المتعامل فيها طالما أن ذلك لا يؤثر على المنتج النهائى أو طالما أن ذلك هو مستوى المنتج الذى حددته المنشأة لمنتجاتها وللسوق التى تتعامل معها والذى بنيت السياسات الإنتاجية والتسويقية على أساسه وفى ظل أهداف المنشأة . ومن ثم ليس بالضرورة أن يكون ـ مستوى الجودة المناسب هو المستوى الأحسن . غير أن هذا لا يتعارض مطلقاً مع مسئولية إدارة المشتريات فى السعى لتحقيق أفضل مستوى جودة ممكن فى ظل أو فى ـ إطار المستوى المناسب الذى سبق تحديده ، كما لا يتعارض مع بعض الحالات الاستثنائية التى يمكن فيها لإدارة المشتريات أن تستغل فرصاً ، أو أن تحقق جودة أعلى أو أقل ترى فيها فائدة ما دون أن يؤثر ذلك على سياسات وأهداف الإنتاج أو البيع .

وعندما يبدأ المشترى فى البحث عن الأصناف المطلوبة يجد أن هناك درجات متفاوتة فى الجودة بعضها ممتازاً والبعض رديئاً وبينهما أنواع أو درجات كثيرة من الجودة وأن رجل الشراء الناجح يجب أن يعلم تلك الأنواع ودرجات الجودة المتاحة وأى جودة مطلوبة وما هو متوفر من درجات الجودة ، ثم يقارن بين الأنواع المتاحة ليختار ما يتناسب مع الدرجات المطلوبة بقدر المستطاع . هذا ويجب أن نأخذ فى الاعتبار أن ملاءمة الجودة لأغراض استخدامها ومدى توفر تلك الأصناف فى الأسواق هما الأساسان اللذان يقوم عليهما قرار الشراء السليم وأن فرصة الاختيار سوف تتغير إذا استبعد المشترى كل الأصناف التى لا تنطبق مع الجودة المطلوبة ، أو لا تصل إلى المستويات التى طلبتها الإدارات الطالبة وبصفة خاصة إدارة الصنع .

وقلنا إن شراء المواد أو الأصناف غير المناسبة والتى لا تشبع الاحتياجات يعتبر إسرافاً ، كذلك فإن تحديد الجودة بدرجات خيالية يعتبر تصرفاً عديم

الجدوى إلا إذا كانت تلك المواصفات متوفرة فى المواد المعروضة فى السوق. وليس هناك فائدة تعود على الشركة التى تطلب بعض المواد من تحديد مواصفاتها وخصائصها إذا وجدت تلك المواد فى السوق ، كذلك فإن رجل الشراء قد يعدل عن القرارات التى يتخذها للحصول على الجودة المطلوبة خاصة إذا كان ثمة ندرة فى تلك الأصناف .

والوفرة فى المواد المطلوبة لا تعنى أن المواد يمكن الحصول عليها بأى طريقة وفى أى مكان ولكن التعريف السليم لوفرة المواد المطلوبة يتلخص فى أن تكون المواد متوفرة بسرعة وبطريقة اقتصادية وتخدم الحاجات المستمرة فى الأوقات المعقولة التى تطلب فيها المواد ومن مصادر العرض المتوفرة . وعندما لا تتوفر جميع تلك العناصر فإنه لابد من مجهود خاص يبذل وعناية كبيرة - بعد موافقة الجهات التى تطلبها طبعاً - للحصول على المواد فى ظل المواصفات التى حددتها إدارة المصنع أو الجهة الطالبة والمتفق عليها مع إدارة المشتريات .

كذلك فإنه يمكن توفير المواد أو السلع المطلوبة عن طريق تنمية بعض مصادر التوريد وثمة طلبات ضخمة قد تشجع بعض الموردين على الاشتراك فى عرض هذه السلع أو المواد أو التعامل فى أصناف جديدة لم يتعودوا عليها من قبل حتى ولو تطلب الأمر استعمال تجهيزات جديدة تلزم لإنتاج هذه المواد أو التوسع فى التسهيلات القائمة حتى يتمكنوا من مواجهة الطلب الجديد ، وبالطبع لا يتم هذا التعديل الشامل إلا بعد الحصول على عقود طويلة الأجل والتى يمكن بواسطتها تمويل مشتريات الأجهزة والتركيبات الجديدة.

هناك عامل هام يجب ألا يفوتنا الإشارة إليه وهو عامل توفر المواد المطلوبة وإننا نعتبر قيام المشتريات فى المشروعات الصناعية بإجراء الأبحاث المستمرة للتعرف على توفر بعض المواد المطلوبة حتى تستمر عملية الصنع دون توقف ، كذلك دراسة إمكانيات السوق للتعرف على مدى توفر السلع أو المواد المطلوبة من أهم وظائف إدارة المشتريات الناجحة بل إن بعض

المشروعات الصناعية الضخمة تقوم بتقدير احتياجاتها من المواد الأساسية مقدماً ولفترة تغطى بعض السنين ، وبذلك تتمكن من تحديد أو تقدير الصعوبات المختلفة التى قد تواجه المشروع بصدد توافر المواد ، وذلك قبل أن يتأزم الموقف ، وبالتالى نتمكن من تحقيق التوازن المطلوب وتعديل خطط الإنتاج أو التحول من إنتاج سلعة إلى أخرى . كذلك هناك عامل آخر لا يقل أهمية عن عامل مناسبة المواد للمواصفات المطلوبة وتوفر المواد فى تحديد الشراء الناجح . ذلكم هو تكلفة المواد والتى تعتبر عاملا أساسياً فى تحديد التكلفة الإجمالية للصنع حيث يتحدد مركز المشروع لمواجهة المشروعات الأخرى وكذلك تحديد إمكانيات المبيعات وحصيلتها ومدى الإنتاجية التى يمكن الوصول إليها .

إن مهمة الإبقاء على تكلفة المواد فى حدها الأدنى تعتبر من أولى المسئوليات التى تقع على عاتق مدير الشراء .

ومما لاشك فيه أن التعرف على الجودة المطلوبة سوف يحدد تكلفة الشراء ومهمة رجل الشراء الناجح هى دراسة الأسواق وحصرها والتعرف على أحسن الأسعار فى ظل أنسب الأصناف ، وأنه سوف يبحث عن أحسن الموردين الذين يمتازون بالكفاية والذين تمكنهم تكلفة التشغيل المناسبة من طلب الأسعار المناسبة .

هذا وننبه إلى أن التكلفة لا تتحدد بالسعر فقط ولكن بعد إضافة نفقات الشراء والنقل والشحن والتسليم حتى تصل المواد المشتراة إلى المشروع.

وهناك بعض المشروعات تذهب فى سبيل تنمية قدرات رجال الشراء بها إلى إنشاء قسم أو وحدة لبحوث وتنمية المشتريات تتبع إدارة المشتريات بهدف الوصول إلى أحسن الأسعار وتدعيم العلاقات مع الموردين ، ويقوم خبراء التحليل هؤلاء بالعمل بالقرب من وحدات الإنتاج داخل المشروع لتحديد التصميمات والعمليات والمواد التى تتناسب مع أحدث الطرق الصناعية والوقوف على المواصفات المطلوبة ومزاياها وهل تتفق هذه المزايا مع الزيادة

فى النفقات ومدى إمكانية الاستفادة من المواد البديلة أو المواد المماثلة والتى يمكن الحصول عليها بنفقة أقل . إنهم يقومون بتجميع المعلومات عن السلع وطرق الصنع والتكاليف والأسعار والأسواق ثم يقدمون معلوماتهم بكل حصيلتها لرجال الشراء الذين تقع عليهم مسئولية الشراء .

ومما لا شك فيه أن زيادة معلومات وخبرات مدير المشتريات ورجال الشراء عن السلعة المنتجة والأصناف الأساسية التى تدخل فى إنتاجها بالإضافة إلى الإلمام أولا بأول بالتطورات السوقية تمكنهم من الوصول إلى أحسن قرارات الشراء المعتمدة على البحث والدراسة والخبرة .

ونستطيع أن نؤكد أنه لا يكفى أن تعرف الادارة الفنية مواصفات الجودة المطلوبة ولكن يجب أن تنقل توصيفاً كافياً إلى رجال الشراء الذين ينقلون بدورهم تلك المواصفات إلى الموردين . ولا يوجد طريق آخر للوصول إلى الجودة المطلوبة إلا عن طريق توصيف هذه الجودة بدقة لكى تتأكد الإدارة الطالبة من الحصول على تلك الجودة ، وعندما تحدد الجودة المناسبة ويوافق عليها المسئولين عن استخدامها وعن شرائها تصبح إدارة المشتريات مسئولة عن شراء هذه الجودة وتوفيرها .

لا شك أن التوصيف الدقيق للأصناف المطلوبة يؤدى إلى :

(ا) خدمة أهداف الإنتاج والبيع .

(ب) تسهيل مهمة رجل المشتريات وتحقيقه لأهداف الشراء .

(ج) تسهيل مهمة الموردين .

(د) صدور أمر التوريد شاملا وواضحاً وكاملا .

(ه) أن يفهم المورد طلبات المنشأة بكل وضوح ، ولذلك أثر على التوريد السليم ودون أى مشاكل قد تحدث وينجم عنها رفض الطلبية أو تأخير التوريد .

(و) استخدام وإتمام عملية التفتيش والاستلام والفحص بشكل سليم وواضح وبطرق سليمة .

وتتحدد تلك المواصفات عن طريق التوصيف من ناحية الشكل أو المقاسات أو بالرسم أو الصور أو النماذج أو بذكر خصائص كيمائية معينة أو خواص طبيعية محددة ... الخ .

الخواص والصفات العامة للجودة :

لاشك أن تحديد مستوى الجودة المناسبة للمنشأة وتحديد المواصفات المطلوبة فى الأصناف التى تشتريها المنشأة ينبغى أن يكون على وجه التفصيل والتحديد وأن تلك الموصفات الخاصة تختلف من سلعة إلى أخرى ومن مشروع إلى آخر وهى ترتبط بالمشروع نفسه وظروفه وأهدافه ، إلا أن ذلك لا يتعارض مع إمكان وجود بعض الصفات والمميزات العامة بالنسبة لمجموعات السلع والتى تسعى كل منشأه إلى تحقيقها أو تحقيق أكبر قدر منها أو كلما أمكن ، والتى يجب على إدارة المشتريات ملاحظتها عند الشراء ، هذه الصفات أو المميزات ـ العامة (١) .

(أ) بالنسبة للمواد والأجزاء التى تدخل ضمن السلع المنتجة :

١ — سهولة الاستخدام .

٢ — توفير البساطة فى العمليات الإنتاجية .

٣ — التشابه فى الشكل والقياس والتركيب ، حتى تسمح بتشابه النتائج واستخدام طرق إنتاج متشابهة ، واستخدام طرق الإنتاج الكبير بأقل إسراف ممكن وأقل تعديل ممكن فى الآلات .

٤ — تسهيل عملية توزيع السلع المنتجة من حيث أثرها على الشكل والمظهر العام ووزن السلعة .

(ب) بالنسبة لمهمات التشغيل :

١ — التشابه .

٢ — سهولة الاستخدام .

(١) الدكتور على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره

٣ – الاقتصاد فى التكاليف .

٤ – درجة الاحتمال .

(ج) بالنسبة للآلات والمعدات :

١ – الاقتصاد فى التوفير والتشغيل

٢ – التوفير فى العمال والوقت .

٣ – القوة والقدرة الانتاجية .

٤ – قوة الاحتمال والتعمير .

٥ – مدى الاعتماد عليها .

وكما ذكرنا أن الأمر يختلف من سلعة إلى أخرى داخل هذه المجموعات ومن منشأة إلى أخرى ومن موقف إلى آخر ، ومن ظروف إلى أخرى وقد يحتاج الأمر التمسك أو التركيز على بعض الخصائص والتنازل عن الآخر حسب طبيعة الموقف أو الإنتاج وأثر ذلك على التكلفة وعلى مستوى المنتج النهائى وعلى الناحية التسويقية .

من الذى يحدد مستوى الجودة المناسب :

إن تحديد المواصفات الخاصة وتحديد الجودة المناسبة لما يشترى من أصناف بذاتها يختلف كما قلنا من مشروع إلى آخر ، كما أنه يرتبط أو يخضع - ولهذا أهمية لعدد من العوامل والاعتبارات الهامة والتى منها :

١ – المستوى المطلوب أو المحدد للمنتج النهائى الذى سيتعامل فيه المشروع وارتباط تلك المواصفات وأثرها على ذلك المنتج - ومستوى المنتج النهائى قد تحدد نتيجة لدراسة السوق والدراسة الاقتصادية للمشروع وتحديد السوق والمستهلك والسلعة التى سيتعامل فيها أو معها المشروع بناء على سياسات وأهداف تسويقية ومن ثم إنتاجية معينة .

٢ – احتياجات ورأى إدارات الانتاج والاستخدام .

٣ — ملاحظات إدارة التسويق بالنسبة للسوق والمنتج النهائى .. وعلاقتها بالأصناف المشتراة أو بعضها ومواصفاتها .

٤ — أثر تلك المواصفات على تكلفة الشراء وتكلفة الإنتاج وأرباح المنشأة .

٥ — أثر تلك المواصفات على مستوى الخدمة التى تقدمها المنشأة .

٦ — البدائل المتاحة وتكلفتها وأثرها .

٧ — ولهذا أهمية بالنسبة لوظيفة الشراء ، وهو مدى توافر الأصناف المطلوبة بالسوق حالياً ومستقبلا ومدى استمرار توافرها بالكميات المناسبة وفى الأوقات المناسبة وبالأسعار المناسبة وأثرها على التكلفة النهائية للشراء .

ومما تقدم يتبين أن قرار تحديد مستوى الجودة المناسب للأصناف المشتراه ليس بالقرار السهل وتشترك فيه أكثر من جهة . وهى إدارة الإنتاج أو إدارات الاستخدام ، إدارة التسويق أو المبيعات ، إدارة المشتريات ، ولا شك أن دور إدارة المشتريات هنا دور إيجابى سواء من الناحية الفنية أو التجارية أو الاقتصادية ، وقد سبق أن تعرضنا إلى ذلك عند التحدث عن سلطات إدارة المشتريات ، حيث إن مهمة إدارة المشتريات لا يمكن أن تقتصر كما هو حادث فى الكثير من مشروعاتنا - على مجرد التنفيذ وتلبيه أوامر الفنيين ، ولذلك أيضا تحدثنا ضمن اختصاصات إدارة المشتريات عن مهمة بحوث الشراء وتنظيم السجلات وتوفير البيانات والمعلومات واستمرار البحث والتقصى والتزود بالمعلومات الفنية والاقتصادية والتجارية حتى تستطيع أن تقوم بدورها فى هذا المجال وأن تزاول سلطاتها بشكل سليم وأن يتم التعاون بينها وبين إدارة الإنتاج بشكل سليم .

هذ وإن كانت سلطة تحديد الجودة والمواصفات الفنية تكون فى يد رئيس الجهاز التنفيذى لأهميتها وأثرها ، إلا أنه كثيراً مايفوضها إلى الجهة المختصة التى يراها مناسبة ، فقد تسند إلى إدارة خاصة بالتصميمات أو بالشئون الهندسية أو إلى إدارة الإنتاج أو إلى لجنة خاصة تجمع بين أكثر من

طرف ، إلا أنه فى كل الأحوال يجب ألا تكون إدارة المشتريات فى منأى عن هذه الناحية وأن يكون لها دور ورأى فى حدود سلطاتها واختصاصاتها ومسئولياتها حيث هى المسئولة عن توفير المواد وتخفيض تكاليف الشراء ، ومن ثم ينبغى أن تحدد تلك العلاقة بوضوح بين إدارة الإنتاج وإدارة المشتريات والإدارة العليا ، وعلى مستويات المجموعات السلعية المختلفة كل حسب طبيعتها . فإدارة الإنتاج بطبيعتها تنظر إلى الموضوع - من الزاوية الفنية والإنتاجية البحتة ، كما أنها تتفرغ للشئون الإنتاجية ، ولكن إدارة المشتريات يجب أن تنظر إلى الموضوع من عدة زوايا فنية وتجارية واقتصادية وهذه هى مسئولياتها ولابد أن يكون لديها من البدائل التى يمكن طرحها ومبرراتها طالما أن ذلك يساعدها على تحقيق أهدافها ولا يضر بالإنتاج والتسويق ، ومن ثم كان لابد من رفع كفاءة العاملين فى إدارة المشتريات ومراعاة ذلك عند الاختيار والتعيين وعند تنظيم إدارة المشتريات وعند تصميم برامج التدريب .

طرق قياس وضمان الجودة :

من المشاكل الرئيسية التى تقابل المنشأة عند تنفيذ وإتمام عملية الشراء هى كيفية قياس وتحديد الجودة بما يضمن توفير الجودة المطلوبة طبقاً للمواصفات المطلوبة وبما يضمن الحصول على جودة مناسبة أو معينة ثم بما يضمن استلام الأصناف بالجودة والمواصفات المطلوبة أو المناسبة . وهناك عدة طرق مستخدمة فى هذا المجال وهى تختلف حسب نوع الأصناف المشتراة والغرض الذى تشترى من أجله . هذه الطرق :

١ — التحليل الكيمائى :

وتظهر أهمية هذه الطريقة بالنسبة للخدمات ومواد الإنتاج والتى يكون مطلوباً أن تتوافر فيها مكونات أو عناصر معينة وبنسب معينة ترتبط بجودتها وخصائصها ومميزاتها الطبيعية والصناعية ومن ثم وعن طريق التحليل الكيماوى يمكن معرفة هذه المكونات وتركيبها ونسبها ومدة فاعليتها . وتتم عملية التحليل

الكيماوى عند فحص العينات المقدمة واختيار أنسبها وتحديده ثم عند استلام الكميات الموردة وفحص نسبة منها للتأكد من مطابقتها للمطلوب .

٢ — الاختبارات الطبيعية :

وتستخدم بالنسبة للمواد أو السلع المطلوب اختبار قدرات معينة فيها كقوة التحمل والمتانة أو المرونة أو الصلابة أو مدى تأثرها بعوامل معينة أو مدى مقاومتها لعوامل معينة . وتقدر الكفاية المتوقعة أو المطلوبة من السلعة طبقاً للغرض الذى نشترى من أجله يمكن الحكم على مدى مناسبة جودة هذه السلعة سواء عند الاختيار أو عند الاستلام .

٣ — القدرة أو الفائدة الإنتاجية وحسن الأداء :

وتعتبر هذه الطريقة مناسبة من الناحية العملية حيث تضع السلعة أو المادة نفسها — أو عينة منها — موضع الاختبار والتجربة العملية ومتابعتها وقياس نتائج استخدامها كما تستخدم بالنسبة للسلع المطلوب معرفة مدى موافقتها للاستخدام الذى طلبت من أجله أو تقدير مدى الاستفادة منها أو مدى تحقيقها للغرض الذى تشترى من أجله ، ومن ثم فهى تستخدم عند شراء الآلات ، الأجهزة والمعدات ، كما يمكن استخدامها فى بعض المواد الخام أو المصنعة عندما يكون من المهم التأكد من نتيجة الاستخدام وضمان توافر نواحى معينة نتيجة أو بعد الاستخدام وذلك بصرف النظر أو بجانب توافر خصائص أو تركيب كيماوى معين حيث تكون العبرة أيضاً بالنتيجة .

٤ — التوصيف الدقيق للشكل والمقاسات والرسم :

حيث قد تحتاج المنشأة إلى مثل هذا التوصيف بالنسبة لبعض التوريدات وبالنسبة لقياس بعض الصفات أو المواصفات المحددة والمطلوبة .

٥ — توفير الجودة عن طريق الشراء بواسطة العلامة والاسم التجارى :

وتلجأ إلى هذه الطريقة بعض المشروعات التجارية والصناعية ، إذ تعتمد

بعض المشروعات التجارية على شراء بعض سلعها ذات الماركات والعلامات المسجلة أو الأسماء الجارية المحددة ، ويأتى قرار الشراء هنا بناء على سمعة أو شهرة هذه الماركات فى السوق ووجود طلب مرض عليها بناء على دراسة ومعرفة اتجاهات المستهلكين أو العملاء بالنسبة لهـــذه الماركات . أما فى المشروعات الصناعية التى تطلب توافر مواصفات وخصائص معينة فى الصنف أو السلعة التى تريدها وتريد الاطمئنان أو التأكد من توافرها فيما تشتريه فقد تجد أن ذلك متوافراً فى ماركة معينة أو فى سلعة ذات علامة تجارية محددة ، ومن ثم يكون أصلح مقياس لجودة هذه السلعة وضمان المواصفات المطلوبة هو شراء واستمرار شراء هذه الماركة بذاتها طالما هى تناسب تماماً حاجة الاستخدام ومستوى الجودة المطلوب . ويأتى هذا نتيجة تجربة سابقة لأداء هذه السلعة بناء على شراء سابق أو نتيجة الفحص ودراسة البيانات والمعلومات المنشورة عنها ثم التجربة ، ومن ثم تكرار الشراء دون أهميـة لإعادة الفحص والدراسة ، بل يكفى طلبها واستلامها بموجب الاسم أو العلامة التجارية ، وقد تجد إدارة المشتريات أن هناك سلعة ما فى السوق ذات علامة أو اسم تجارى تتوفر فيها غالبية المواصفات المطلوبة ـ وليس بالضرورة كلها ـ وأنها تؤدى الغرض بكفاءة وأن منتجها معروف وذو سمعة طيبة ، ومن ثم تقوم بإقناع إدارة الانتاج بقبولها واستمرار قبولها حتى لو أدى ذلك إلى إجراء تعديل فى بعض المواصفات المطلوبة أو المحددة وذلك لـكى تضمن سهولة الحصول عليها وسهولة إصدار أمر التوريد وسهولة ضمان الجودة المطلوبة وسهولة الاستلام .

ومن ثم تمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وقلة المجهود والتكلفة حيث ينقل عبء التحقق من الجودة وتوافر المواصفات المطلوبة إلى المنتج نفسه ؛ فالمنتج ـ ذو السمعة الطيبة ـ هو الذى يعمل على المحافظة على سمعته باستمرار إنتاج السلعة بنفس الجودة والمواصفات ، وأن وجود الاسم أو العلامة التجارية على السلعة يعتبر تعهداً أو ضماناً غير مباشرة

بمواصفات وجودة معينة يمكن الاعتماد عليه دون حاجة إلى إجراءات فحص معينة أو تحليل كيماوى لمطابقة الكمية الموردة بالعينة أو بالمواصفات المطلوبة بل يكفى مجرد التأكد من وجود الاسم التجارى ثم إجراءات الفحص والاستلام العادية ، ولاشك أن هذه الطريقة أيضاً تضمن الجودة واستمرار النمطية فى المواد المستخدمة .

ومن ناحية أخرى فهناك بعض العيوب أو التحفظات التى تؤخذ على هذه الطريقة منها .

(ا) أنها تبعد استمرار عنصر المنافسة وإحجام المشروع عن التعامل مع موردين آخرين ، ومن ثم عدم الاستفادة من المزايا التى قد يقدمونها ، فضلا عن تحمل المنشأة مساوىء أو تبعة الاعتماد على مورد واحد .

(ب) تحد من حرية إدارة المشتريات عند الشراء حيث تقتصر العملية على مورد واحد .

(حـ) المشاكل والضرر الذى يواجه المنشأة إذا ماحدث وقام المنتج بتغيير بمواصفات سلعة وخاصة من ناحية خصائصها ومكوناتها الكيمائية أو غير الظاهرة حتى ولو تم اكتشاف ذلك مستقبلا .

(د) نظراً لسهولة وبساطة هذه الطريقة فى الشراء فقد يؤدى ذلك إلى تغاضى إدارة المشتريات عن بعض المواصفات المطلوبة والغير متوفرة فى السلعة ذات الاسم التجارى المقبول ، وقد تكون تلك المواصفات التغاضى عنها ذات تأثير ما على جودة المنتج النهائى .

وقد يرد على ماتقدم بأن هذه الطريقة لاتستخدم إلا بعد التأكد من مناسبتها وكفايتها ، كما أن الاسم التجارى لايشترى إلا بعد تأكد ثم تجربة ثم متابعة استخدام مع تكرار شرائية هذا بجانب أن الالتجوء إلى هذه الطريقة قد يكون اضطراريا فى بعض الحالات مثل :

عند شراء بعض الغيار التى لابد وأن تكون معينة من ماركات معينة .

فى حالات براءات الاختراع المسجلة .

إذا كانت اللمبات المشتراة صغيرة بحيث لايوجد أى مبرر للتوصيف الكامل لكل كلية .

عندما يتعذر القيام بالفحص المطلوب عند الاستلام .

٦ — توفير الجودة بواسطة العينة :

تعتبر طريقة العينة من أسهل الطرق للتعبير عن المواصفات المطلوبة وهى فى بعض الأحيان طريقة مدير المشتريات الذى لايريد أن يبذل مجهودا فى إعداد المواصفات أو لايريد تحديد الأصناف التى تلزم منشأته ، ومع ذلك فإن المجهود الذى يبذل فى التأكد من أن الأصناف الواردة توافق العينة المقدمة قد يفوق المجهود الذى يبذل فى تحديد الجودة ، فالأمر هنا يحتاج إلى دقة فى التفتيش والفحص والتحليل . وهذه الطريقة تكون مقبولة فى حالة الشراء لأصناف خاصة لاتتكرر أو عندما تكون حجم الصفقة المشتراة وأهميتها بسيطة بشكل لايستحق المجهود والتكاليف الخاصة بوضع مواصفات محددة ، كذلك فى حالة استخدامها بالنسبة لبعض النواحى الخاصة بالجودة مثل الشكل أو اللون الذى تكون أفضل طريقة لتحديده هى مقارنته بعينة نموذجية ، ويلاحظ أن كثيراً من العطاءات تقدم على أساس العينات المقدمة مع العطاء مع المورد كما أن بعض إدارات المشتريات خاصة بالمصالح الحكومية يشترط تقديم الموردين لعينات من سلعهم مع العطاءات وبذلك تتمكن إدارة المشتريات من عمل مقارنة بين أنواع الجودة والقيم المختلفة قبل إصدار أمر الشراء ، كذلك تستطيع فيما بعد أن تقارن الأصناف الموردة على العينات السابق تقديمها أو المتفق عليها .

٧ — توفير الجودة بواسطة الرتب :

إن كثيرا من الأصناف تشترى بطريق الرتب التى تمثل مواصفات معينة

يفهمها كل من المشترى والبائع . هذه الرتب يمكن التعرف عليها بسهولة كما يمكن قياسها وقد تعنى هذه الرتب أصنافا معينة أو جودة معينة ومحددة كما هو الحال فى تجارة القطن . وبالرغم من الصعوبات التى يصادفها رجل الشراء عند استخدام هذه الطريقة خاصة عندما تتعامل فى أكثر من سلعة ، إلا أنها مع ذلك تساعده على إعطائها وصف دقيق له معنى خاص . وطالما أن الشراء والبيع يتم فى سوق واحد فإننا نجد أن هناك قواعد متعارف عليها بين المتعاملين يجب أن يسيروا على هداها . وتحديد نماذج الرتب فى السوق يتم بواسطة الحكومة أو هيئات خاصة أو بواسطة العرف السائد فى السوق حيث يتفق التجار فيما بينهم على توافر صفات معينة فى رتب من سلع معينة .

وعلى ذلك فإن الأصناف المطلوب شراؤها لها رتب معروفة فى السوق فإن جودة الأصناف يمكن تحديدها بالرتبة المطلوبة ، وبذلك تسهل عملية تحديد الجودة بشكل كبير ، وكذلك عند الاستلام ، فإنه تؤخذ عينات من الكميات الواردة وتفحص للتأكد من مطابقتها للرتبة المحددة المتفق عليها .

وفى بعض الحالات تكتفى المنشأة المشترية بشهادة فحص الرتبة من جهة موثوق بها .

الفحص والرقابة على الجودة : (١)

أهمية الفحص .

أن الهدف الرئيسى من توصف الأصناف المطلوبة بدقة وعناية خاصة عند كتابة أمر الشراء الموجه إلى المورد هو إعطاء فكرة محددة عن الأصناف المطلوبة

---

(١) راجع فى ذلك : الدكتور على عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره .
الدكتور إبراهيم هيمى ومحمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

ومن هنا تظهر أهمية الرقابة على الجودة ، وفحص الأصناف الموردة للتأكد من أن المورد قام بتوريدها حسب المواصفات السابق تحديدها فى أمر الشراء.

و بصرف النظر عما إذا كان البائع من الموردين الجدد أو القدامى وبصرف النظر عن الثقة المتبادلة بين المشترى والمورد و بصرف النظر أيضا عن التجارب السابقة نتيجة التعامل بينهما ، ومهما كانت درجة اهتمام المورد بالرقابة على جودة المنتجات قبل شحنها إلى المشترين فانه لا شك هناك احتمالات لحدوث أخطاء فى التوريد يمكن أن يكشفها فحص المواد والتفتيش عليها عند استلامها . كذلك فانه من المعروف أن طرق الانتاج والتصميمات ليست على حالة واحدة ، ولذلك فمن المحتمل جداً أن يعدل المورد فى طرق الانتاج أو مستويات الجودة ومن ثم فان المستويات التى قدمها سوف تتأثر كذلك ، فإن المورد كثيرا ما يحاول تخفيض نفقات الانتاج وقد يؤثر أيضا على جودة الإنتاج التى سيوردها للمشترى .

لذلك كله فانه يجب على المشترى أن يهتم اهتماما خاصا بفحص مشترياته ووضع العمليات للفحص بإجراءات محددة تسير عليها تلك "عمليات . وإلا فلماذا تنفق المنشأة مصاريف طائلة فى تحديد المواصفات وتنفيذ العمليات ، ثم بعد ذلك يهمل المشترى فى تأكيد الاطمئنان بأن المواد الموردة مطابقة للمواصفات المطلوبة والفحص والتفتيش وهو الاجراء الوحيد للتأكد من أن البائع الملتزم بتلك المواصفات عند الطلبية تلك المواصفات التى تعهد بها وقدم أسعاره على أساسها . ومما لا شك فيه أن أهمية الفحص تتأثر إلى حد كبير بأهمية جودة المشتريات بالنسبة للمنشأة وبنوع السلعة وأهميتها ثم بالمبالغ التى تخصصها المنشأة لفحص المشتريات . وأن المبالغة فى نفقات الاختيار والفحص يعتبر إسرافاً لا يختلف عن تخفيض تلك النفقات التى تؤدى إلى خسائر واضحة ومضاعفة خاصة عندما تكتشف تلك الأخطاء والانحرافات فى المواصفات بعد أن تبدأ العمليات الصناعية . لذلك فإن الجهو

والقدر الذى يبذل فى الفحص يعتبر معقولا هو ما يناسب الغرض ويتناسب مع أهميته طالما أن هدفنا هو المحافظة على جودة السلع التامة الصنع .

ومن ناحية أخرى فإن التزمت فى الفحص بشكل متطرف أمر غير مرغوب فيه من جانب المنشأة ويجب ألا ترفض المواد أو الأصناف إلا بناء على أسباب جوهرية معقولة وليس من اختلافات بسيطة عن المواصفات لا تؤثر فى الجودة أو فى درجة الأداء أو الكفاية الإنتاجية بأى حال من الأحوال لأن رفض وعدم قبول بعض الطلبات قد يكلف المشروع نفقات إدارية أكبر من الخسائر التى تنشأ عن اختلاف المواصفات .

ولا شك أن نوع السلعة المراد فحصها وأهميتها بالنسبة للمنشأة هى التى تحدد طبيعة عملية الفحص، فهناك بعض الأصناف تقتضى فحصاً كاملا للشحنة الواردة بجميع وحداتها ، وفى حالات أخرى يكتفى بأخذ عينات ممثلة من الشحنة لفحصها ، وعموما يمكن القول بأن هناك عدة طرق للفحص :

١ — اختبارات منتظمة بالمعمل (الفحم . العدادات . كابلات التيارات الكهربائية) .

٢ — اختبارات بالمعمل من وقت لآخر (ورنيش صقل - حجارة بطاريات - أشرطة لحام) .

٣ — فحص كامل لكل وحدة من وحدات الشحنة (القفازات المطاط لمعالجة التيارات الكهربائية ذات الفولت العالى - معدات وأنابيب صب المعادن)

٤ — فحص كامل لبعض الوحدات من كل عبوة بالشحنة (القطن - الحبوب - المعادن - الزيوت) .

٥ — التأكد من وجود الاسم التجارى أو العلامة المميزة (وذلك عندما يتم الشراء على هذا الأساس ، كقطع الغيار وبطاريات السيارات) .

إجراءات الفحص ونتائجه :

١ — عند ورود البضاعة إلى المنشأة يتسلمها قسم الاستلام لتوضع فى مكان خاص بها فى المخازن ، ويعتبر هذا الاستلام استلاما مبدئيا من حيث الكمية ومصدر التوريد والفحص الظاهرى وذلك بموجب أمر التوريد السابق إصداره والذى توجد منه صورة لدى قسم الاستلام .

٢ — تخطر إدارة المشتريات وجهة أو قسم الفحص لكى يتم ترتيب عملية الفحص سواء عن طريق لجنة معينة أو جهة معينة وذلك حسب القواعد الموضوعة لذلك وحسب سياسة الفحص المتبعة وحسب طبيعة الأصناف الواردة .

٣ — تقوم جهة الفحص بعملها وتثبت للنتائج فى تقرير أو نموذج خاص من الأفضل أن يكون معداً لشكل محدد ـ مبينا به رأيها وملاحظاتها بشأن الأصناف الموردة وترسل صورة من هذا التقرير إلى إدارة المشتريات .

٤ — فى حالة قبول الأصناف وإيجابية تقرير الفحص تقوم إدارة المشتريات باعتماد قبول الأصناف وترسل صورة معتمدة بقبول الأصناف إلى الإدارة المالية للتصريح بصرف قيمة المواد إلى المورد .

٥ — تنقل الأصناف الموردة والمقبولة إلى إدارة المخازن لتدرج ضمن عهدة أمين المخازن الذى يحرر إذن استلام أو إذن إضافة بما يعنى إضافة هذه الأصناف إلى عهدته وإلى المخازن الرئيسية لتدرج فى سجلاتها حيث تصبح معدة للصرف وتحت طلب جهات الاستخدام .

٦ — فى حالة مخالفة البضاعة الواردة للمواصفات فإن إدارة المشتريات هى الجهة المسئولة عن معالجة الأمر مع المورد بعد استشارة إدارة الإنتاج أو الجهة الطالبة . وفى مثل هذه الحالة إما أن ترد البضاعة إلى المورد وعلى نفقته ، وإما أحيانا يطلب المورد حجزها بعض الوقت لكى يحدد جهة

ما تنقل إليها . وتقوم إدارة المشتريات هنا بإخبار المورد عما إذا كان يرسل شحنة أخرى بدلها من عدمه ، وفى بعض الحالات يتم الاتفاق بين المورد وإدارة المشتريات على أن يقوم بإجراء بعض التعديلات الفنية اللازمة لتلك الأصناف المخالفة إذا كان ذلك ممكنا حتى تتفق مع المواصفات المطلوبة أو حتى تصبح بشكل يمكن قبوله مع تحميل المورد بكافة التكاليف، وأيضا خصم أى نسبة من ثمن الصفقة إذا اقتضى الأمر ذلك . كما يحدث أحياناً قبول الأصناف المخالفة بحالتها الراهنة إذا كانت تؤدى الغرض ولو فى فترة ما ، أو أن المنشأة فى حاجة ماسة إليها أو أن رفضها سوف يؤدى إلى خسارة مالية أو يعطل الانتاج فى وقت يمكن معه التغاضى عن تلك المخالفات أو أن هناك اضطراراً لذلك فى حدود معينة ، وفى كل هذه الأحوال تحتفظ إدارة المشتريات بحقها فى توقيع القرار أو خفض ثمن البيع بالنسبة الملائمة .

ويهمنا فى هذا المجال أن نشير إلى النقاط الهامة التالية :

١ — اتباع إجراءات وقواعد الفحص الموضوعة بكل أمانة ودقة وأن يقوم كل عضو فى لجنة أو فى عملية الفحص بدوره الإيجابى وأن يعرف أنها عملية لها آثارها الواضحة على كفاءة الاستخدام وعلى الجهد المبذول وعلى التكلفة .

٢ — أن تتابع المنشأة إجراءات الفحص وسلامته والاطمئنان إليه بأى صورة من الصور .

٣ — مع ضرورة توخى الدقة فى عملية الفحص وإلا أن القيام به بسرعة وفى أقرب وقت ممكن منذ الاستلام المبدئى أمر له أهميته القصوى ، وعلى المنشأة أن تحدد حداً أقصى من الفترة التى يجب أن تتم فيها عملية الفحص منذ ساعة استلام البضاعة والحكمة من ذلك ترجع إلى الأسباب الآتية :

(ا) تجنب نفقات التخزين المبدئي ومصاريف الأرضية .

(ب) إفساح الأمكنة المتاحة لاستلام بضاعة أخرى .

(ج) نقل البضاعة بسرعة إلى مخازن الصرف لكي تكون جاهزة للاستخدام وعدم تعطل الإنتاج .

(د) تتمكن إدارة المشتريات من معرفة موقف الأصناف الموردة بسرعة حتى تنتهي مسئوليتها إذا قبلت الأصناف ، أو تتخذ الإجراءات الكفيلة بتدبير غيرها في حالة رفضها .

(ه) عدم ترك أي فرصة للمورد بادعاء أن التأخير في الفحص قد تسبب في تلف ما في البضاعة أو قد ضيع عليه فرص إعادة بيعها وذلك في حالة رفض البضاعة ونشوء خلاف بين المورد والشركة .

٤ — يجب على مدير المشتريات أن يستفيد من كل احتمالات تسوية الخلاف ودياً بينه وبين المورد في حالة مخالفة المواصفات طالما كانت هناك فرصة أو إمكانية لهذا الإجراء ، وذلك قبل رفض البضاعة وإلغاء العقد بحيث يصبح قرار الرفض آخر ما تلجأ إليه إدارة المشتريات محافظة منها على استمرار العلاقات الطيبة بينها وبين الموردين .

الجهة التي تتولى سلطة إجراء الفحص :

إن مسئولية تلك الجهة تنحصر في القيام بالإجراءات واتباع الأساليب الفنية المناسبة والكفيلة بالتأكد من الأصناف الموردة تتفق مع المواصفات الواردة في أمر الشراء أم لا ، ومن ثم بيان رأيها وملاحظاتها ، حيث أن قرار قبول الأصناف الموردة أو رفضها أو تعديلها يظل في يد إدارة المشتريات فهو من صميم وطبيعة عملها ومسئولياتها .

وبشكل عام فإن عملية الفحص يتم إجراؤها ، إما داخل المنشأة أو فى أمكنة أخرى خارجها ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلى :

أولا : الفحص داخل المنشأة :

١ - فى المشروعات الكبيرة يكون نشاط الفحص فيها كبير وله أهميته والحاجة إليه مستمرة ، ومن ثم يمكن أن نجد لوظيفة الفحص قسما أو جهازاً مستقلا قائماً بذاته وخاصة أن تلك المشروعات الكبيرة تكون فيها الفرصة والحاجة أكبر إلى ظهور التخصص ثم التنظيم الوظيفى .

٢ - عندما يكون الفحص المطلوب فحصاً روتينياً أو بسيطاً أو نظرياً بحيث يمكن لإدارة المخازن أو الاستلام تولى سلطة القيام به ، وسواء كان ذلك تحت إشراف إدارة المشتريات أو بدون إشرافها .

٣ - عندما يكون الفحص المطلوب فحصاً فنياً ويتطلب اختبارات معينة ومن ثم لا يستطيع أن تنفرد به إدارة المخازن أو الاستلام لحاجته إلى كفاءة وخبرة فنية أعلى من تلك التى تكون متوفرة عادة فى العاملين بتلك الأقسام، وفى الوقت نفسه لا يوجد هناك مبرراً أو لا تدعو الظروف إلى تكوين إدارة مستقلة للفحص . فإن إدارة المخازن أو إدارة الاستلام تقوم بالاستعانة بأحد أو بعض الفنيين فى إدارة الإنتاج أو إدارة الاستخدام للاشتراك معها فى فحص أى طلبية واردة أو كلما اقتضى الأمر ذلك ، وكثيراً ما يشترك فى هذه العملية مندوب من إدارة المخازن أو الاستلام ومندوب من إدارة الإنتاج أو الجهة الفنية ومندوب من جهة الاستخدام ومندوب من إدارة المشتريات ، ومن ثم يصبح من الأفضل أن تتولى إدارة المشتريات ، ترتيب هذه العملية وتحمل مسئوليتها .

وفى بعض الأحيان وفى مثل هذه الحالات - أى عندما يكون الفحص المطلوب فنياً ويتطلب اختبارات فعلية - نجد أن بعض الشركات تسند سلطة

عملية الفحص إلى إحدى الإدارات الفنية التى تتوافر لديها الأفراد الفنيين والأجهزة اللازمين لعملية الفحص ، وذلك إذا ماوجدت تلك الإدارة الفنية المناسبة للفحوصات المطلوبة والتى تحتاج إليها الأصناف التى تستخدمها الشركة أو على الأقل الأصناف الرئيسية .

ثانياً : الفحص خارج المنشأة :

١ ـ قد تتطلب طبيعة بعض التوريدات أو بعض العمليات أن يكون من الأفضل القيام بالفحص لدى مصنع المورد قبل الشحن وأحياناً أثناء الإنتاج وبعد كل مرحلة من مراحل الإنتاج الرئيسية التى يتفق عليها ، حيث أن طبيعة تلك الأصناف لا تمكن طريقة الفحص العادية التى تتم عند الاستلام من اكتشاف بعض العيوب أو القصور فى بعض المواصفات الفنية إلا بعد استخدامها فى العمليات الإنتاجية . ومن ثم فإن الفحص لدى مصنع المورد يجنب المنشأة كثيراً من المشاكل ، كما يوفر الكثير من التكاليف التى يمكن تحملها عند رفض الشحنة .

إلا أنه من ناحية أخرى فإن مايؤخذ على هذه الطريقة أو يعترضها هو ارتفاع المصاريف اللازمة لاختيار وتدريب وإرسال خبراء الفحص إلى مصنع المورد ، والذين يستطيعون فحص المنتج عند كل مرحلة إنتاجية ، هذا بجانب أن بعض الموردين يعترض على هذا الأسلوب .

٢ ـ قد تسند عملية الفحص إلى معمل خاص خارجى مقابل أجر معين ، وأن يتم الاتفاق على هذا المعمل بين البائع والمشترى ، كما قد يتم الاتفاق بين الطرفين على قبول نتيجة الفحص . وتتوافر لدى هذه المعامل الإمكانيات البشرية والوسائل مثل الأجهزة والخبرة الكافية لهذا العمل وقد تقوم هذه الجهة بإجراء الفحص لديها أو فى جهة ومكان الاستخدام أو لدى مصنع المورد وذلك حسب طبيعة الصنف وحسب مايتفق عليه . ثم تصدر شهادة متضمنة رأيها إلى إدارة المشتريات للتصرف .

حالة[1] عملية رقم (٥)

الشركة العربية لصناعة السكر وتكريره

أثناء زيارة مندوب شركة بويات الشمس للشركة العربية لصناعة السكر وتكريره علم بقرار الشركة الأخيرة بطلاء مصانعها العديدة وما تحويه من آلات ومهمات ، فحصل من إدارتها على إذن بأن تتقدم شركة بويات الشمس بعطاء من توريد البويات المطلوبة ، وعند استلام مدير مشتريات الشركة العربية لصناعة السكر وتكريره لهذا العطاء ، وجد أنه يقل حوالى ٣٠٪ عن السعر الذى تقدمت به شركة البويات المتحدة وهى الشركة الموردة لهذه المواد منذ سنوات عديدة ، وكانت قد تقدمت بهذا العطاء منذ حوالى عشرة أيام بناء على طلب شركة السكر . ونظراً لهذا التفاوت فى السعر أخذ مدير المشتريات بفحص الموضوع تمهيداً لاتخاذ قرار بشأنه .

ويذكر مدير المشتريات أن مشكلة اختيار أنواع البوية كانت ولا تزال المشكلة الرئيسية التى تواجه فيما يتعلق بالتوريد ، إذ أن جدران الشركة ومهماتها وآلاتها فى المصانع المختلفة معرضة لغازات كيماوية ولدرجة متفاوتة من حرارة الشمس والرطوبة والأتربة الجوية ، فضلاً عن أن الطلاء يشمل عدة مسطحات مختلفة النوع ، فمنها الجديد والقديم من الخشب والأسمنت والحجر والجبس والصلب والحديد وغيرها من المعادن . وإزاء هذا الاختلاف . كانت الشكوى دائمة من أن أنواع البويات المستعملة فى طلائها تميل إلى تغيير لونها وإلى فقدان لمعانها ، ولا تحقق درجة الحماية للسطح المطلى فيبدو قذراً ، كما أنها تضعف من كفاية الإضاءة الداخلية ، وكانت

---

(١) الدكتور عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره .

الشركة تتعاقد على توريد ٥٠ برميلا من البويات المطلوبة . ثم تتعاقد مع أحد المقاولين لتوريد العمال بمعداتهم ، وتقدر تكلفة العمل بحوالى ٦٠٪ من إجمالى تكلفة عمليات الطلاء ، بما فى ذلك مصاريف انتقال العمال ومعاملها ومخازنها فى الجهات المختلفة من البلاد .

وبعد استلام عطاءات شركة الشمس والشركة المتحدة أخذ مدير المشتريات يدرس سوق البويات المطلوبة ومصادر التوريد المختلفة من ذوى السمعة الطيبة والمركز المالى الحسن الذى يمكنهم من توريد أحسن أنواع البويات ، وأخذ يعد قائمة بالموردين المرتقبين شملت أسماء حوالى ١٨ مورداً من منتجى ومستوردى البويات . وبالاتصالات بالتليفون أو عن طريق المقابلات الشخصية استطاع أن يحدد ٢٩ نوعاً من البويات التى يمكن توريدها من هذه الشركات ، وفى كثير من الحالات كان مندوبو بيع الشركات الموردة يقومون بدراسة ظروف شركة السكر ويقترحون نوع البوية الذى يفى بحاجة الشركة ويعالج مشكلتها .

ويعتقد مدير المشتريات بأن جميع الشركات المذكورة فى قائمة الموردين يمكن الاعتماد عليها ، فأغلبها يتمتع بسمعة ويتعامل فى بويات مستوردة أو مصنوعة محلياً من النوع الجيد ، وجميعها بدون استثناء تحتفظ بشهادات دالة على جودة السلعة ، وعلى قدرة الموزع أو الوكيل Testimonial Letters لإرشاد المشترى عن مشاكل استعمال البويات .

وقد تمكن مدير المشتريات من الحصول على أسعار ١٥ نوعاً من الـ ٢٩ الواردة بقائمة موردى البويات ، وتتراوح الأسعار بين ٧٧ مليم ، و٣ جنيه و ٨٠٠ مليم للجالون . وكانت المشكلة التى تواجه إدارة المشتريات إذن هى إيجاد وسيلة لاختيار أفضل البويات من حيث السعر والجودة بما يلائم

حاجة الشركة ، وكانت وسائل علاج هذه المشكلة تتلخص فى أن الشركة وسيلة لاختيار البويات فى معاملها أو تستشير أخصائياً فى البويات لتحديد مواصفات البويات المطلوبة والمناسبة ، وعلى أساس هذه المواصفات النموذجية يطلب إلى الموردين أن يتقدموا بعطاءاتهم لتوريدها ، غير أن مدير المشتريات يعتقد بأن وضع مواصفات نموذجية أمر غير عملى ، وقد بنى اعتراضه على أن تركيب البوية من عناصر مختلفة لتحقيق غرض معين أمر قد لا تتفق فيه حتى الشركات المنتجة لمادة البويات ، فضلا عن مجرد تحديد المواصفات لا يمكن من الحكم على الدقة التى تركب بها المحتويات .

ولذلك رأى مدير المشتريات أن العلاج هو أحد أمرين : إما أن يختار مورداً واحداً يثق فيه ويعتمد على مايختاره من نوع مناسب حيث الجودة والسعر ، أو يختبر عينة من كل نوع من أنواع البويات المعروضة اختباراً تجريبياً لتحديد قدرتها على احتمال الظروف التى يتعرض لها كل نوع فى مصانع الشركة ومعاملها ومكاتبها ، وذلك على أن يكون القرار النهائى للتجربة بواسطة لجنة يمثل فيها مدير المشتريات،ومساعده المسئول عن جميع توريدات الشركة من مهمات ، ومدير الإنتاج المساعد المسئول عن الصيانة ،وبدأ مدير المشتريات يستعرض مصادر التوريد التى يمكن الاعتماد عليها ، ويلاحظ أن ثلاثة موردين يعتدون بثقة مدير المشتريات ، أولهم الشركة المتحدة للبويات والتى ظلت موردة لشركة السكر منذ حوالى عشر سنوات . وقد كانت تفضل بويات « الشركة المتحدة » على أثر اختبار بالتجربة أجراه مدير المشتريات السابق الذى أشرف على طلاء ست شرائط على جدران أحد مصانع الشركة ، وكانت نتيجة هذا الاختبار أن يختار نوعا من البوية لاستخدامه فى جميع المصانع اعتقد أنه الأفضل من بين الستة أنواع التى أجرى عليها الاختبار وكان نوع البويات التى وقع عليها الاختيار من منتجات الشركة المتحدة ، يتميز

بشعار (غير قابل للتأثر بالدخان) Fumeproof واستمرت حركة الشركة لمدة العشر سنوات التالية تشترى هذا النوع من البوية وكانت النتيجة مرضية ، إذ لم يكن هناك مجالا للشكوى . وكانت الشركة المتحدة تبيع منتجاتها لشركات صناعية أخرى وكانت تروج مبيعاتها بالإشارة إلى استخدام مصانع شركة السكر لنوع البوية غير القابل للتأثر بالدخان ، وكان السعر الذى باعت به إلى شركة السكر عام ١٩٥٤ هو ٢ جنيه و ٣٠٠ مليم للجالون .

أما الشركات الثانية — محل دراسة مدير المشتريات — فهى شركة بويات للشمس ، التى يتولى إدارتها مدير المشتريات السابق الذى اشترك فى إدارتها عقب استقالته من شركة السكر . ويعتقد مديرها أنه أقدر على اختيار نوع البوية المطلوب لدرايته بمشاكل الشركة خلال السنوات التى اشتغل فيها . وقد عرض عام ١٩٥٤ نوعا من البوية ادعى أنه صنع خصيصا بما يتفق وحاجيات شركة السكر وظروفها الخاصة بالرغم من أنه لم يعزز هذا الادعاء بأدلة ، إلا أنه يؤكد أفضلية هذا النوع وتفوقه على أى نوع آخر ، على ضوء معلوماته وخبرته بظروف الشركة ، وكان السعر المعروض هو ١ جنيه و ٦٤٠ مليم للجالون لكميات لا تقل عن ٥٠ برميلا ، وهو سعر يقل عن سعر الشركة المتحدة . ويبرر مدير شركة الشمس هذا السعر المنخفض بأنه نتيجة قلة النفقات الثابتة لمصنعه بالنسبة إلى تلك التى تتحملها الشركة المتحدة لكبر حجم مصنعها .

أما الشركة الثالثة الموردة ، فهى « شركة البويات والمواد الكيماوية » وهى شركة كبرى لإنتاج وتسويق الكيماويات وللسلع المتلازمة By Product ومنذ عام ١٩٥٨ وشركات السكر تشترى منها بعض المواد الكيماوية . ولئن كانت مشترياتها من هذه المواد محدودة ، إلا أن مدير المشتريات يعدها فى

عداد مصادر الشراء الموثوق فيها ، وخلال الصنف الأخير من عام ١٩٥٩ بدأ مندوبو البيع لقسم البويات يزورون شركة السكر فى فترات دورية ، وبالرغم من أنه لم يسبق لشركة السكر أن اشترت من هذه الشركة عن طريق مندوب البيع ، إلا أن العلاقة قد توطدت بين مدير مشتريات شركة السكر ومندوب بيع البويات لشركة البويات والمواد الكيماوية بعد أن أبدى مندوب البيع اهتماما ملحوظا لعلاج مشاكل الطلاء الخاصة بشركة السكر ، ويعتقد مدير المشتريات أن مندوب البيع هذا أكثر علما من مندوب بيع آخر بمشاكل الشركة وأنواع البويات المناسبة ، ويدلل على ذلك بقوله أنه سبق للشركة أن استعانت فى الطلاء بنوع من البوية لشركة الشمس ، وآخر للشركة المتحدة ، إلا أنهما لم يحققا الغرض المرجو منهما ، وقد وجه مندوب بيع شركة الشمس انتقاداً للعامل الذى قام بعملية الطلاء وعزى إليه سبب الفشل ، ولكنه لم يبين له على وجه التحديد ما وقع فيه العامل من خطأ .

وهناك وسيلة أخرى لتحديد نوع البوية الأنسب لظروف الشركة المشترية ، وهى اختبار جميع أنواع البويات المعروضة ، وقد أستعرض مدير المشتريات كتالوجات للشركات الموردة وخصائص الأنواع المختلفة من البويات التى تعرضها ويتم منها وضع برنامج الاختيار على أساس من خمسة عوامل ، وفيما يلى أسلوب الاختبار :

أولا : تحصل الشركة على عينات من مصادر التوريد المعتمدة فى قائمة الموردين ، على أن يوضح للمورد — عند طلب العينة — الظروف التى تتعرض لها المسطحات والأجزاء المختلفة للمواد المراد طلاؤها ، ويشرح له أنواع المواد التى تستعمل فى أقسامها الإنتاجية المختلفة ، ودرجات الحرارة والرطوبة ، وكذلك يبين له طريقة الطلاء إذا كانت بالفرشة أو بماكينة الرش على أن يسمح لممثلى الشركات الموردة بزيادة وفحص المسطحات إذا طلبوا ذلك .

ثانياً - عند استلام العينات المعبأة فى أغلفة ترفع العلامات المميزة لاسم المورد أو البوية ، وتوضع بطاقة تحمل رقماً عددياً ، وتحفظ إدارة المشتريات وحدها بسر دلالة هذه الأرقام العديدة على مصادر التوريد (الشراء) وتوضح البطاقة كذلك التعليمات التى تتبع عند الطلاء كما وردت من المورد ، حتى تراعى تماماً عند التجربة .

ثالثاً : تستخدم عينات البوية فى طلاء قطع من الخشب ١٠ × ٢٠ × ١٦٠ سم كلها من نوع واحد . على أن يطلى كل وجه « ببطانة » وفق تعليمات المورد ويشترط أن تكون البطانة من اللون الأبيض على أحد الأوجه ، ومن اللون الأصفر على الوجه الثانى ، ثم يطلى كل وجه بعينة من البوية .

رابعاً : توضع الأربعة قطع من الخشب فى مواقع مختلفة فى المصانع والمعامل والمخازن ذات أجواء متباينة من حيث الحرارة والرطوبة .. الخ . ثم تفحص كل قطعة شهرياً بواسطة لجنة تتكون من مدير المشتريات ومهندس الصيانة ومدير الإنتاج ، وتبقى هذه القطع تحت الاختبار حتى تتوصل اللجنة إلى نتائج محددة . ومن المقدر أن تبقى مدة الاختبار حوالى ستة شهور .

خامساً : يقوم تحليل النتائج - وهو من أصعب المشاكل - على أساس من خمسة عوامل للاختبار .

وعندما تجف البوية تقطع إلى أربعة ١٩٠ × ٢٠ × ٤٠ :

١ — درجة الاحتمال Durability وتفحص كل قطعة عن طريق الفحص النظرى ، للوقوف على أكثر القطع المطليـــة احتمالا وثباتاً ، والأفضلية لآخر قطعة يتغير لونها .

٢ — درجة البياض Initial Witheness ، ومعيار هذه الصفة هو درجة بياض ورق خطابات الشركة .

٣ — قوى الاختفاء Hidingh Power : وتفحص كل قطعة عن طريق الفحص النظرى لتحديد قدرة البوية على إخفاء اللون الأصفر (البطانة) .

٤ — ثبات اللون : ولا يعتبر أى نوع من البوية مقبولا إذا ظهر به تغير ملحوظ فى اللون خلال فترة الاختبار .

٥ — درجة التغطية Coverage : وذلك بتحديد المساحة التى يمكن أن تعطى (تطلى) بواسطة كمية معلومة من البوية وبدرجة مرضية ، وليس هناك مقياس دقيق لهذه الصفة ، غير أن العينات يمكن تحديد درجتها النوعية على أساس قدرتها على الإخفاء من جهة ، والاستنارة بتقرير العامل عن درجة السهولة فى الطلاء للأنواع المختلفة من جهة أخرى .

ويعتقد مدير المشتريات أن نتائج الاختبار تمكن من اختيار نوعين أو ثلاثة تفوق غيرها من العينات المختبرة ، وبعد أن يضيق نطاق الموردين المرتقبين إلى هذه الدرجة ، تشترى الشركة حاجتها من البوية من أقلهم سعراً كما يعتقد مدير المشتريات أن اختيار البويات التى تورد للتحقق من مطابقتها للعينة أمر غير عملى ، فضلا عن أنه لن يكون ضرورياً فى هذه الحالة .

ورءى مدير المشتريات مزايا فى التوريد على أساس الاختيار ، عن التوريد من مصدر واحد رئيسى يختار دون اختيار البوية التى يوردها ، فالاختيار يؤدى إلى كشف إجابات محددة عن السؤالين الآتيين :

أولا — هل البويات البيضاء فى اللون والأرخص فى السعر ملائمة للاستعمال ؟

ثانياً — ما نوع البوية التى تشترى إذا كان تغير اللون مشكلة رئيسية ؟

هذا فضلا عن أن نتائج الاختبار تعطى المشتريات مبررات محددة لرفض الشراء من مصادر التوريد الأخرى ، ويصبح بذلك فى مركز يسمح له بأن يفسر للإدارة العليا الأسباب التى من أجلها قام بتفضيل نوع معين من البوية دون أن يتأثر بعوامل أخرى .

المبحث الثانى

الشراء بالسعر المناسب

مفهوم الثمن المناسب وأهميته :

لاشك أن الشراء بالسعر المناسب يعتبر من ضمن الأهداف الرئيسية لوظيفة الشراء ، ومن ثم يعتبر من المسئوليات الرئيسية التى يتحملها مدير إدارة المشتريات والتى يعمل جاهداً فى سبيل تحقيقها ، وبالتالى أيضاً فإن السعر الذى سوف تدفعه المنشأة عند شراء صفقة ما يعتبر من القرارات الرئيسية والهامة التى تقع على عاتق وظيفة الشراء . وحيث أن قيمة الأصناف التى تشترى قد تمثل نسبة كبيرة من إجمالى نفقات المنشأة كما أنها تمثل نسبة إجمالى تكلفه المنتج فانه يجب على مدير إدارة المشتريات أن يعطى موضوع السعر وتكلفة الشراء الأهمية التى يستحقها وأن يلجأ إلى اختيار الطريقة والوسيلة أو الوسائل التى تساعده فى تحقيق هذا الهدف ، وذلك بجانب خبرته وفطنته وخبرة مساعديه وبعض المسئولين المعنيين فى المنشأة ، حيث يعمل مدير المشتريات جاهداً مع غيره من المسئولين على خفض تكلفة الشراء كلما أمكن ذلك ، ومن ثم خفض تكلفة الإنتاج أو تكلفة أداء الخدمة ، ومن ثم أيضاً الحفاظ على المركز التنافسى أو الاقتصادي أو الاجتماعى للمنشأة . إلا أنه يجب أن يكون واضحاً أن عامل السعر لايجب أن يكون العامل الرئيسى أو الأوحد أو فوق كل اعتبار عند المقارنة والاختيار وتقرير صفقة الشراء ، ولايشترط أن يكون أقل الأسعار المقدمة هو أنسب الأسعار ، بل هناك عوامل أخرى لها أهميتها عند قبول السعر أو عند أخذه فى الحسبان كعامل الجودة وتوافر المواصفات الفنية المعلومة أو المقبولة ، وضمان استمرار التوريد بالكميات المطلوب والتعامل مع المصدر الذى يقدم شروط تعاقد أفضل من غيره ، وأن لهذه الشروط أهميتها أو هى فى صالح المنشأة أو لها قيمة ماتبرر فوق السعر ...

إلى غير ذلك من العوامل الرئيسية أو الفرعية التى يجب أخذها فى الحسبان وحساب أهمية كل منها والتى تكون فى مجموعها قبول سعر ما أو مناسبة سعر ما ، ومن ثم يبنى قرار المنشأة بشراء صفقة معينة . ومن هنا جاءت أهمية الشراء بالسعر « المناسب » وليس أقل الأسعار على الإطلاق ، وعلى هذا الأساس أيضا تكون المقارنة السليمة بين الأسعار والعروض ، المتاحة ، غير أن ذلك لا يجب أن يقلل من أهمية عامل السعر ، وأن الثمن المدفوع أو الذى سوف يدفع سيكون له تأثيره الكبير على نواحى متعددة تماماً كأهمية وتأثير عامل الجودة وتوافر أو عدم توافر المواصفات الفنية فى الصنف المعروض للشراء بالنسبة للمواصفات التى حددتها المنشأة ، كل ما هنالك أننا نحذر من اعتبار السعر العامل الرئيسى أو المغالاة فى تقدير أهميته ، بل إن أهمية الثمن تختلف إذا وجد اختلاف بين المواصفات المقدمة والمواصفات المطلوبة ، كما أن ميزة السعر المنخفض أو الأقل تتلاشى أيضا عند عدم إمكان التوريد فى المواعيد المحددة أو المطلوبة .

ومن النواحى الأخرى التى يجب أن تكون واضحة عند تحديد مفهوم السعر المناسب والاختيار من بين الأسعار المقدمة أو المتاحة هى أن تكلفة الشراء ليست عبارة عن سعر شراء الصنف فقط . بل هناك عناصر أخرى تدخل فى الاعتبار وتكون فى مجموعها تكلفة الشراء وإن كان سعر الشراء يعتبر العنصر الرئيسى فى أحوال كثيرة . ومن هذه العوامل تكاليف اللف والحزم والنقل وتكاليف المناولة والتخزين — الأمر الذى يجب حسابه جيداً عند تقرير مناسبة السعر وقبول سعر ما ، ولذلك أيضاً أشرنا إلى أن السعر المناسب يجب أن يضمن للمنشأة فى النهاية تحقيق ربح مناسب . ومن ثم فواقع الأمر أن السعر «المناسب» هو أقل سعر يمكن أن تشترى به المنشأة — أو أقل تكلفة يمكن أن تتحملها المنشأة فى النهاية — ويضمن معـــه تزويدها باحتياجاتها بالكميات المطلوبة فى المواعيد وبالمواصفات المقررة وبالقدر الذى يضمن للمنشأة تحقيق أفضل ربح مناسب ممكن . وعليه أيضا فان مسئولية مدير المشتريات تستمر فى دراسة

واكتشاف نواحى الإسراف أو التوفير فى كل بند من بنود تكلفة الشراء ، يعمل جاهداً على تخفيض تلك التكلفة التى تتحملها المنشأة فى النهاية ، ولذلك أيضاً سبق أن تكلمنا عن السلطات التى يجب منحها لمدير المشتريات حتى يمكن أن يتحمل مسئولياته بكفاءة .

كما يجب ألا يغيب عن بالنا أن السعر الأنسب لا يكون فقط من وجهة المنشأة المشترية دون اعتبار للطرف الآخر ، بل يجب أن يكفل للبائع أيضاً ربحاً مناسباً حتى نكون واقعيين وتضمن استمرار العلاقه الطيبة والتعاون المتبادل بين المنشأة ومصادر التوريد ، نقول ذلك منعا من أى نوايا أو اتجاهات استغلالية قد يلجأ إليها مدير المشتريات إذا سنحت له فرصة لذلك .

الشراء بالثمن المناسب والعوامل الاقتصادية المؤثرة :

لا شك أن سعر الصنف فى سوق العرض يتأثر بعدد من الظروف والعوامل الاقتصادية المحيطة ، ولهذه العوامل تأثيرها على عملية الشراء وعناصرها المختلفة ولا يعقل أن يحكم على مدى مناسبة السعر فى منأى من هذه العوامل . ولذلك فدير المشتريات لكى يكون قادراً على اتخاذ قرار بشأن مناسبة السعر من عدمه يجب أن يكون ملماً إلماماً كافياً بالظروف والعوامل الاقتصادية المحيطة والتى تؤثر على عملية الشراء وأبعادها وأهدافها سواء مايتعلق بالجودة والمواصفات والأنواع المناسبة ومدى توافرها ، أو الوقت المناسب للشراء أو الكميات ومدى توافرها أو مايتعلق بالأسعار ، ومن العوامل الاقتصادية التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار بالنسبة لعامل السعر :

(١) التكلفة والقيمة :

إن تكاليف الشراء فى كثير من المنشآت الصناعية تمثل نسبة تتراوح بين ٥٠٪ و ٨٠٪ من تكاليف العمليات الإنتاجية ، لذلك فإن أى ضغط أو وفر فى تكلفة الشراء يؤدى إلى خفض تكلفة السلعة ، وهذا بدوره يؤدى إلى زيادة العائد من الأرباح .

ويجب أن يلاحظ أن الوفر فى الشراء لا يعنى بحال أن يكون السعر على حساب الجودة ، سواء كانت خامات أو سلع وسيطة أو سلع استثمارية، إذ يجب أن تكون السلعة مطابقة للمواصفات الموضوعة .

وعلى أى حال فإن قيمة المشتريات عبارة عن عنصر متغير باستمرار خاصة الخامات التى تخضع لأسواق عالمية منظمة ، كما أن هناك عوامل أخرى تجعل حجم وقيمة المشتريات ذات حساسية كبرى ومن بينها :

١ — الأصناف البديلة فى السوق ودرجة توافرها .

٢ — توافر المخزون السلعى لحين حصول المنشأة على ما يلزمها .

٣ — عنصر الوقت وظروف الشراء من حيث ندرة السلع أو المواد المشتراة أو توافرها وتقلبات السوق وتكدس وخلو المخازن من السلع المطلوبة

(ب) تحديد القيمة فى السوق :

تتحدد قيمة السلع فى الأسواق بتفاعل ثلاث عناصر متغيرة وهى العرض والطلب والثمن ، فندرة الصنف تودى إلى ارتفاع ثمنها أو وجود عوامل اقتصادية وسياسية تؤدى أيضاً إلى ارتفاع الثمن ، وسنضرب لذلك مثل واجهته بعض المصانع فى جمهورية مصر العربية كما واجهتها بعض المصانع العالمية ، وهو خاص بتطور أزمة النحاس فى العالم مما أدى إلى تذبذب أسعاره بطريقة مذهلة .

حدث خلاف فى شيلى وزامبيا أدى إلى خفض كميات النحاس المطلوبة فى الأسواق فى وقت تشكو منه الأسواق أصلا عن وجود عجز كبير فى هذه الخامة فقد حدث إضراب فى شيلى فى ٣ يناير كان له أثره الكبير على أمريكا الشمالية وتوقفت مناجم كثيرة عن العمل ، أما فى زامبيا فالخلاف يدور حول الأجور مما أدى إلى توقف العمل فى جميع مناجم المنطقة ، حزام النحاس ،

وأثر هذا على شحنات أو تعاقدات أبريل كله وأوائل شهر مايو ، أدى ذلك أيضا إلى ارتفاع جديد فى أسعار بورصة لندن ، وزاد تعقيداً أن اضطرت حكومة شيلى إلى رفع سعر النحاس لتعويض خسارتها التى بلغت ٤٥٠٠٠ طن طولى بسبب الإضرابات التى استمرت الثلاثة أشهر الأولى من هذا العام ، ولذلك وجدنا وكما قال الدكتور جوزيف زيجار نائب رئيس مجلس إدارة شركة مايلزميتال الأمريكية أن الحكومات هى التى أصبحت تحدد أسعار النحاس وليس المنتجون . وقد رفعت حكومة شيلى سعر النحاس من ٣٣٦ جك الطن إلى ٤٩٦ جك للطن ، وكانت هذه سابع وأضخم زيادة فى سعر المنتج وواجهت المصانع فى العالم زيادة كبيرة فى تكلفة منتجاتها لم تكن تخطر لها على بال ، هذا علما بأن استهلاك المصانع فى العالم يبلغ ٤٠٠ر٠٠٠ طن ، وقد ظل سعر النحاس فى ارتفاع إلى أن أوصل إلى ٩٠٠ جك ثمنا للطن فى شهر مايو .

وكان مرد هذه الأزمة عوامل العرض والطلب ، كما ساهمت فى وجودها عوامل سياسية واقتصادية كحرب فيتنام وإضراب شيلى والمطالبة بزيادة الأجور فى زامبيا واحتكار الولايات المتحدة لجزء كبير من إنتاج شيلى وتأييدها السياسى للوضع القائم هناك ، رغم معارضة نقابات العمال له .

وكان من نتيجة ذلك أن أعطت هذه الأسعار قوة دافعة للمستهلكين للالتجاء نحو خامات بديلة كالألومنيوم مثلا وقد أدى هذا فعلا إلى خفض أسعار النحاس إذ وصلت بعد ذلك فى بورصة لندن إلى ٤٠٩ جك للطن ، وكان من نتيجة ذلك أيضا أن أمكن لشركة الكابلات مثلا أن تقلل من استهلاك هذه الخامة باستخدام موصلات الألومنيوم .

(ج) الدورة الشرائية :

يقوم مدير المشتريات عادة بتتبع مستوى الأسعار واتجاهات الدورة التجارية ،

وكلما استطاع التنبؤ بمستويات الأسعار فى المستقبل كلما كان تنبؤه صحيحاً وأمكنه أن يوفر الكثير من تكاليف المواد .

فمثلا نجد أن أسعار النحاس إذا لم تصادفها عوامل اقتصادية وسياسية تميل فى معظم الأوقات إلى الانخفاض فى شهر يوليو وأغسطس ، وهى الأشهر التى تحصل المصانع فيها على أجازتها السنوية ، بينما يبدأ فى الارتفاع ابتداء من شهر أكتوبر ثم يميل إلى النزول مرة أخرى فى النصف الثانى من ديسمبر وأوائل يناير ، وذلك بمناسبة أعياد الميلاد ورأس السنة ، لذلك كان من الضرورى التعاقد بفترة معقولة على أن يتم الشحن على أساس متوسطات أسعار بورصة لندن لشهرى يوليو وأغسطس أو ديسمبر . لذلك فانه من الضرورى توافر العملات اللازمة خلال هذه الفترة وفتح الاعتماد فور الحصول على الموافقات النقدية .

وسائل الوصول إلى السعر المناسب :

نتعرض فى هذا الجزء إلى تحليل تكلفة المنتج أو المورد البائع وعلاقته بالحكم على مناسبة السعر المعروض ، ثم نتعرض لعدد من الوسائل العملية الأخرى المستخدمة فى هذا المجال .

علاقة التكلفة بالثمن المناسب :

سبق أن تعرضنا لمفهوم السعر المناسب من وجهة نظر المشترى ، كما ذكرنا أن السعر المناسب لابد أن يكون أيضا من وجهة نظر البائع بحيث إذا أهملنا هذه الناحية ، فإنه لايمكننا استمرار تحقيق الهدف فى معظم الحالات . ومدير المشتريات يهمه أن يدفع ثمنا معقولا وهو أقل ثمن ممكن بشرط توفر العوامل الأخرى السابق مناقشتها ، كما يهمه فى الوقت نفسه أن يكون هذا الثمن المعروض معقولا من جانب المورد ، ومن ثم فان دراسة مدى سلامة المورد فى تقديره للأسعار التى يبيع بها - بناء على دراسة ومعرفة تكلفة إنتاجه ثم حصوله

على أرباح معقولة - يساهم كثيراً فى الحكم على مدى معقولية أو مناسبة السعر المعروض . ويتم ذلك بتحليل السلعة أو الصنف المراد شراؤه ومعرفة الأجزاء أو البنود والعناصر الداخلة فى إنتاجه وتقدير تكلفتها بناء على خبرة الفنيين لدى المشترى بجانب البيانات والمعلومات التى يمكن جمعها ، إلا أننا قد نجد بعض الموردين فى بعض الظروف قد يضطرون إلى البيع بأسعار لا تغطى التكاليف الكلية بل وأحياناً وعندما تكون المنافسة قوية وحادة بين البائعين وفى ظروف معينة قد يضطر بعضهم إلى البيع بأقل من التكاليف المباشرة على أن يغطى ذلك مثلاً فى وقت لاحق أو فى صفقة أخرى أو فى صنف آخر ، ولذلك أيضا فان الثمن المعقول من جانب مورد معين قد يكون أعلى من الثمن المعقول من وجهة نظر مورد آخر ، بينما أن السعرين قد يكونا معقولين من وجهة نظر المشترى ، ومن ثم فان التكلفة وحدها لا تحدد الثمن فى السوق فى كل الأوقات ، وأننا نجد فعلا أمثلة عديدة على ذلك ، فهناك مثلا بعض الموردين يبيعون بعض الخامات بأسعار تقل عن أسعار بورصة لندن رغم أن العرف جرى على أن يكون سعر البورصة مضافا إليه علاوة معينة يحددها البائع أو المنتج .

ومن ناحية أخرى فان تحليل وتقدير تكاليف الموردين رغم أهميتها فان بعض المنشآت المشترية لا ترى مبرراً للتعمق فى دراستها لعدة أسباب منها صعوبة هذا التقدير فى بعض الحالات أو عدم توفر الخبرة الكافية لذلك أو عدم توفر البيانات الكافية سواء لدى المشترين أو من جانب البائعين الذين قد يتعمد بعضهم إخفائها أو أن بعض المشترين لا تهمهم تكلفة الموردين فى شىء ، بل المهم هو الحكم على مناسبة السعر المتقدم من وجهة نظرهم ، والذى يحقق أهدافهم وبمقارنته بالأسعار المعروضة وذلك بجانب ماسبق ذكره أن التكلفة وحدها قد لا تحدد سعر السوق فى بعض الحالات .

إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية هذا الموضوع وأنه بالنسبة لكثير من الأصناف يمكن تقدير تكلفة إنتاجها بدرجة كافية من الدقة والموضوعية ، وبشكل مقبول من الناحية العملية ، إلا أن الواجب يتطلب الخبرة والحكمة

والفهم والدراسة من جانب مدير المشتريات ومساعديه أو معاونيه من الأخصائيين والفنيين وتجميع البيانات الكافية ومناقشة المورد على أساس سليم وذلك بجانب فهمه وتتبعه لحالة السوق والعوامل الاقتصادية المؤثرة وموقف المنشأة المنتجة أو المورد ومنها لمعرفة مدى علاقة التكلفة بالثمن بشكل عام وفى وقت ما بشكل خاص .

الوسائل الأخرى لتقدير مناسبة السعر .

لاشك أنه بجانب الاعتماد على تحليل تكاليف الموردين كأساس لتقرير مدى مناسبة السعر فإن ذلك لا يعتبر الأساس الوحيد أو الممكن الذى تعتمد عليه المنشأة فى هذا الخصوص (١) حيث هناك أسساً ووسائل أخرى تستند عليها المنشآت ، منها :

— قوائم الأسعار والكتالوجات التى يصدرها الموردون .
— البيانات المنشورة عن أسواق المواد .
— سجلات المنشأة وعملياتها السابقة .
— الوقوف على اتجاهات الأسعار المقبلة ومعرفة الاتجاه فى الفترات السابقة وتقرر الاتجاه والتغيرات المستقبلة .
— مندوبى البيع التابعين لمصادر التوريد والمنتجين .
— الاتصال والتفاوض مع عدد من الموردين .
— المعروض المقدم بناء على مناقصة أو نتيجة لممارسة .
— الإلمام بأسعار السوق بأى وسائل أخرى .

إلا أن هذه الوسائل أو معظمها يختلف الاعتماد عليها باختلاف طبيعة الأصناف المشتراة (٢) كما يلى على سبيل المثال :

---

(١) ، (٢) راجع فى ذلك :

Westing J. H., Purchasing materials in motion, Wiley and sons, N. Y. 1971

الدكتور على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره .

(ا) المواد الخام :

وهى تشمل مجموعة من السلع الخاصة كالنحاس والرصاص والقطن والمطاط الخام ، ويهم إدارة المشتريات اتجاهات الأسعار فى المستقبل حتى يمكن تحديد مشترياته بالكمية التى تتفق واتجاهات الأسعار ، ويمكن معر الأسعار الحالية من واقع النشرات اليومية حيث أن هذه السلع تتناول فى أسواق منظمة ، وهذه الأسعار تعكس ظروف السوق والكميات المباعة والتعاقدات الحالية . ولكن المشكلة هى التنبؤ بالأسعار بحيث يقرر تأجيل الشراء فى حالة اتجاه الأسعار نحو النزول ولكن يمكن معرفة اتجاه الأسعار والتنبؤ بها إلى حد ما من واقع الأحداث السياسية والاقتصادية السائدة .

وإذا أمكن لإدارة المشتريات التوقيت السليم للشراء يمكنها الحصول على السعر المناسب ويمكنها تحقيق وفورات فى الشراء .

(ب) الأصناف النمطية أو النموذجية :

وهى تشمل عدد كبير من السلع يمكن الحصول عليها من مصادر عدة وأسعارها عادة مستقرة ، ويمكن معرفتها من واقع قوائم الأسعار أو الكاتالوجات وكثيراً ما يحدد المنتجون نسبة من الخصم تزيد أو تقل كلما تغيرت الأسعار فى الأسواق ، وهذا التغير أقل حدة من أسعار المواد الأولية .

ورغم هذا يتطلب الأمر دراسة الأسعار بدقة وعناية ومقارنة هذه الأسعار وتحليلها ، إذ أن التكاليف السنوية لمثل هذه الأصناف تحمل المنشأة الكثير من التكاليف ، كما أن حجم المشتريات منها كبير ، كما يجب على إدارة المشتريات الرجوع إلى سجلاتها السابقة للتعرف على الأسعار السابق الشراء بها ، بذلك يتمكن مدير المشتريات من الحكم السليم للوصول إلى اتفاق على السعر ، وبمراجعة السجلات والملفات يمكن اختيار المورد ثم

يرسل له طلب أوامر الشراء ، وإذا كانت هذه السجلات والملفات قاصرة البيانات يمكن الاعتماد على القوائم المعدة بأسماء الموردين المحتملين أو الاطلاع على الكاتالوجات التي يرسلها المورد بين وقت وآخر ، أوعن طريق مندوبي البيع الذين يمكن الاتفاق معهم على نسبة الخصم .

(حـ) الأصناف ذات القيمة البسيطة :

وهي منتجات لا تتطلب بذل مجهود لتحليل الأسعار بالتفصيل كما يجري بالنسبة للمواد الأولية أو السلع النمطية كما أن الأمر قد لا يتطلب الاحتفاظ بملفات خاصة للرجوع إليها لمراجعة الأسعار أو الاستفسار من الموردين عن الأسعار .

وهذا النوع من المنتجات بجانب قيمته البسيطة لا يتكرر شراؤه ، لذلك فإن فرق السعر التي قد تحصل عليه إدارة المشتريات لا يوازي الجهد أو الوقت الذي يبذل للدراسة وتحليل الأسعار .

ويمكن تثمين هذه الأصناف بطرق مختلفة :

(أ) ترسل إدارة المشتريات أوامر التوريد إلى الموردين دون وضع السعر .

(ب) وضع آخر سعر دفعته المنشأة في أمر الشراء ويمكن الحصول على هذا السعر من سجلات المشتريات لصفقة مشتراه قبل هذه الطلبية .

(جـ) يمكن التعاقد لفترة طويلة الأجل نسبياً أو تحديد السعر على أساس التكلفة مضافاً إليه نسبة معقولة من الربح ، وذلك مع الموردين الذين يمكنهم توفير هذه الأصناف عند الحاجة أو الذين يقبلون فحص تكلفتهم بصفة دورية بغرض التأكد من تناسب الأسعار .

(د) يمكن لإدارة المشتريات تقدير حاجتها من هذه الأصناف لمدة معينة ، ثم تطلب عروضاً من مصادر مختلفة مع الإشارة إلى الأسعار الواردة بالكاتالوجات ومقدار الخصم الذى يسمح به ، وعند إرسال العطاء على أحد الموردين يحرر عقداً مع المورد الذى يتقدم بأحسن عطاء .

(ه) المنتجات الخاصة :

وهى تمثل السلع التى لا يتكرر شراؤها وليست لها قوائم أسعار منشورة مثل الآلات والمعدات والأصناف الأخرى ذات المواصفات الخاصة ، وهنا تقوم المنشأة بالإعلان عن مناقصة عامة أو محدودة أو عمن ممارسة ، وذلك للحصول على عدد كاف من العطاءات التى يمكن دراستها وخاصة إذا زاد حجم المعاملات أو الارتباطات عن مبلغ معين . وأحياناً تطلب تلك العطاءات بغرض مساعدة المنشأة للحكم على مناسبة السعر الذى تتعامل به مع مورد معين أو بغرض إضافة مصادر جديدة للشراء ، وقد ترى بعض المنشآت تلاشياً للإجراءات المطولة للمناقصة أو الممارسة أنه فى بعض الحالات وخاصة عندما يقل حجم الصفقة عن مبلغ معين — يكفى طلب عروض من الموردين وفحصها واختيار أفضلها فى الوقت المناسب .

حالة[1] عملية رقم (٦)

الشركة المصرية للأحذية بالإسكندرية

اختيار السعر المناسب للشراء

تأسست الشركة المصرية للأحذية بالاسكندرية قبيل الحرب العالمية الثانية بقليل وقد لاقت فى بداية عهدها نجاحاً كبيراً لاهتمامها بجودة النوع واعتدال الثمن ، بالإضافة إلى سياسة الشركة القائمة على تنمية العلاقات الطيبة بينها وبين مورديها وعملائها من تجار التجزئة .

وكان من سياسة الشركة شراء احتياجاتها أولا بأول سواء بالنسبة للجلود أو الخامات التى تتطلبها صناعة الأحذية .

ولم تصادف الشركة فى بداية الأمر صعوبات واضحة نتيجة لهذه السياسة وخاصة بالنسبة لشراء الجلود باعتبارها من السلع الموسمية التى ترتفع أسعارها بعد انقضاء الموسم . وكانت الشركة تبرر سياستها — وهى سياسة محفوفة بالمخاطرة — بأن تكاليف التخزين وأعبائه المختلفة تعادل فروق ارتفاع الأسعار ، بعد انقضاء الموسم الشرائى . وقد ساعدت الظروف على عدم ظهور مضاعفات لهذه السياسة نظراً لأن احتياجات الشركة من الجلود كانت قليلة نسبياً ، كذلك كانت احتياجات باقى شركات الأحذية وغيرها من المنشآت التى تقوم بتصنيع هذه الخامات الأمر الذى لم تظهر معه مضاعفات أخطاء هذه السياسة على حقيقتها .

واستمر الحال على هذا النهج لبضع سنوات ، ثم أخذت الشركة بعدها تواجه

---

(١) الدكتور إبراهيم هيمى والدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

الأمرين من جراء استمرارها فى اتفاع سياستها القديمة فى شراء الجلود اللازمة لإنتاجها الدائم المستمر . ويرجع ذلك فى المقام الأول إلى اتساع رقعة التصنيع فى جمهورية مصر العربية . واتساع رقعة صناعة الأحذية والصناعات الجلدية الأخرى وزيادة الرخاء ، وزيادة عدد السكان مما أدى زيادة معدلات الاستهلاك بشكل لم يكن متوقعاً .

وفى عام ١٩٦٩ ارتفعت أسعار الجلود بعد انقضاء الموسم الشرائى لها بنسبة عالية للغاية الأمر الذى اضطرت معه الشركة إلى رفع الأسعار التى تبيع بها لعملائها أكثر من مرة خلال عام واحد مما أدى إلى تذمرهم وانصراف كثيرين منهم إلى شركات أخرى بالرغم من جودة منتجات الشركة ، واعتدال أثمانها نسبياً .

ولا غرابة فى ذلك فإن جمهور المستهلكين ومن ورائهم تجار التجزئة ، وهم عملاء الشركة يتضايقون من مثل هذه الظاهرة بتأثير الوقع النفسى ، وفى نفس الوقت لا يمكن للشركة تجنب أثر الارتفاع الكبير فى أسعار المواد الأولية دون الالتجاء إلى رفع أسعار منتجاتها المصنوعة مرة بعد مرة ، وإلا تعرضت لخسارة مادية جسيمة ، هذا مع العلم بأن الشركة لم تكن فى الواقع ترفع أسعار منتجاتها بنسبة ارتفاع أسعار الخامات لتتحاشى بقدر الإمكان الآثار السيئة المترتبة على تذبذب أسعار المنتجات وعدم استقرارها ومقابلة الجمهور لذلك بالشك المقترن بالشعور بجشع الشركة .

وفى نهاية العام المذكور أسفرت أعمال الشركة عن عجز كبير فى حساب الأرباح والخسائر نتيجة تقلص مبيعات الشركة بسبب التذبذب الحاد فى أسعار منتجاتها ، بالإضافة إلى قلة معدل الربح المجمل نتيجة ارتفاع المواد الخام بعد انقضاء الموسم الشرائى للخامات .

أما شركات الأحذية الأخرى فكان معظمها فى مركز أفضل من مركز الشركة المصرية للأحذية بالاسكندرية ، فقد عملت الشركات المذكورة على تدارك الأمر

بتأمين التوريد بأسعار مجزية على مدار العام بالتعاقد مع الموردين على الاحتياجات السنوية بأسعار محددة يمكن معها تقرير أسعار ثابتة للمنتجات، كما يمكن الحصول على نسبة مجزية فى الأرباح .

وقد اهتم مدير المشتريات بالشركة المصرية للأحذية بالاسكندرية بالأمر وعرض على الإدارة العليا ضرورة تغيير سياسة الشراء القائمة على سد الاحتياجات أولا بأول ، وأوضح أن هذه السياسة لم تعد تصلح بعد التطور الضخم فى حركة التصنيع بجمهورية مصر العربية ، وقد وافقت الإدارة العليا على هذا الرأى .

غير أن مدير المشتريات بالشركة كان يعلم أن التعاقد مع الموردين بموجب عقود توريد لمدة عام كامل يتطلب دراسة وافية لتقرير سعر الشراء المناسب الذى يتم على أساسه التعاقد خاصة بعد التطور المفاجىء فى تجارة الجلود وتذبذب أسعارها خلال العام الواحد تذبذبات حادة تجعل الشراء بكمية كبيرة دفعة واحدة أشبه ما يكون بالمضاربة أو المقامرة ، لذلك عهد مدير المشتريات بالشركة إلى رئيس قسم بحوث المشتريات بدراسة الموضوع وعرض الأساس الذى يمكن للشركة أن تبنى عليه طريقة تحديد السعر المناسب للشراء ، وقام رئيس القسم بدراسة وافية وعرض الآراء البديلة التالية وترك اختيار أفضلها لمدير المشتريات .

الرأى الأول :

تقوم الشركة بعمل مناقصة عامة أو محدودة بين موردى الخامات على أسعار ثابتة لها يتم بمقتضاها التوريد على مدار كامل مع تحديد الحدود الدنيا والعليا لكميات الطلبات المختلفة التى يرتبط بها الموردون والشركة .

وتتلخص مزايا هذه الطريقة فى أنها تهىء أساساً صالحاً لإرساء تكلفة الصنع على وضع مستقر ، ومن ثم يمكن تقرير أسعار ثابتة للمنتجات وهو أمر له أثره النفسى والعملى فى إرضاء جمهور المستهلكين ومن ورائهم تجار التجزئة .

أما عيوب هذه الطريقة فتتلخص فى أن المورد عندما يتعاقد على سعر ثابت على مدار عام كامل فإنه يأخذ فى الحساب احتمالات ارتفاع الأسعار ويعمل على تجنب الخسائر المالية التى قد تترتب نتيجة لمثل هذه الاحتمالات ، وتبعاً لذلك يكون السعر المعروض منه فى مثل هذه الحالة مرتفعاً عادة بنسبة أعلى من أى ارتفاع محتمل فيما بعد فى الأسعار .

الرأى الثانى :

تتعاقد الشركة على أساس أقل الأسعار فى السوق وقت تحرير العقد ، ويتم التوريد على أساسها فى خلال مدة الشهرين الأولين التاليين لأجل العقد ، مع إضافة شرط فى العقد يبيح للمورد زيادة الأسعار فى فترات التوريد المؤجلة بنسبة تعادل نسبة ارتفاع أسعار الخامات وأجور العمال . ويكون تحديد هذه النسبة من واقع الأرقام القياسية لأسعار الجلود وأجور العمال بحسب النشرات الرسمية أو شبه الرسمية .

ومميزات هذه الطريقة واضحة فى إمكان الحصول فى المتوسط على أسعار أقل مما يمكن أن تهيؤه الطريقة الأولى ، لكن يؤخذ عليها أن الأساس الموضوع لتعديل أسعار التوريد لتلائم أسعار السوق أساس غير عملى نظراً لما يمكن أن يثيره من جدل وخلافات فى أمر بالغ الأهمية والحساسية وهو سعر الشراء الذى يتم على أساسه التوريد .

الرأى الثالث :

اختيار أفضل الأسعار المعروضة وقت التعاقد وأكثرها عدالة لكل من المورد والمشترى ، ثم التعاقد على أساسها لفترة التوريد الأولى ومدتها ثلاثة شهور ، ثم إضافة شرط فى عقد التوريد يبيح للمورد أن يرفع السعر المتعاقد عليه فى حدود لا تزيد عن ١٠٪ بأى حال من الأحوال أن يخطر المورد المشترى برغبته فى رفع السعر قبل إرسال الشحنة ، وللمشترى الحق فى قبول الشراء على أساس السعر المعروض من عدمه . وفى هذه الحالة الأخيرة لا يكون

المورد ملزماً بالتوريد كما يحق للمشترى الشراء من أى مصدر آخر ، وفيما عدا ذلك يكون المورد ملزماً بالتوريد على أساس زيادة السعر بحد أقصى ١٠٪ مهما ارتفعت الأسعار عن هذا الحد .

ومميزات هذه الطريقة واضحة بالنسبة لإمكان الحصول فى التوسط على أسعار مجزية تبعاً للأسعار السائدة فى السوق مع تأمين التوريد على أساس السعر المتعاقد عليه وزيادته بحد أقصى ١٠٪ بشرط موافقة المشترى على الزيادة مع وجود أساس عملى بسيط لحساب السعر بطريقة لا تثير الجدل . ويؤخذ على هذه الطريقة أنه بالرغم من كل المميزات السابقة فإن ظروف التوريد التى تحيط بتجارة الجلود تجعل المورد فى موقف القدرة على التحكم فى السعر وقت الأزمة وشح السلعة وليس أمام المشترى سوى قبول السعر . كما تتطلب هذه الطريقة بحوثاً مستمرة من جانب إدارة المشتريات لمتابعة أسعار التوريد للوقوف على مدى عدالة ما يعرضه المورد من تعديلات فيها .

والمطلوب :

بصفتك مدير المشتريات بالشركة المصرية للأحذية بالإسكندرية ، ماهو فى اعتقادك الرأى المفضل بين الآراء الثلاثة السابقة مع تحليل الأسباب التى يبنى عليها تفضيلك فى دراسة مقارنة لهذه الآراء المختلفة .

المبحث الثالث

الوقت المناسب للشراء

الشراء فى الوقت المناسب يعتبر ضمن المسئوليات والأهداف الرئيسية لوظيفة الشراء بالمنشأة يجب أن يعمل مدير المشتريات على تحقيقها بكفاءة ضمن باقى مسئوليات وأهداف هذه الوظيفة حيث الشراء بالجودة والكمية المناسبتين وفى الوقت والسعر المناسبتين لا يكون كافياً إذا لم يقترن بالشراء فى الوقت المناسب ومن وجهة نظر إدارة الإنتاج أو إدارة الاستخدام يهمها استمرار توافر السلعة فى الوقت المناسب أى عند الحاجة إليها ، وبحيث تكون جاهزة للاستخدام حسب برامج الاستخدام ومعدلات هذا الاستخدام ، أما من وجهة نظر إدارة المشتريات فإنها وإن كانت مسئولة عن تحقيق ذلك الهدف لإدارات الاستخدام إلا أن ذلك لا يعنى أنها تقوم بالشراء أو يجب أن تقوم به وقت الحاجة إليه أو قبلها بقليل بصرف النظر عن أى اعتبارات أخرى حيث أن ذلك قد يتعارض مع إمكانيات الحصول على الجودة المناسبة أو السعر المناسب أو الكمية المناسبة أو المصدر المناسب، ومن ثم فإن الوقت المناسب للشراء هو الذى يمكن إدارة المشتريات من الحصول على أفضل حصيلة ممكنة من تلك الأهداف وبحيث يمكن تحقيق التوازن بينها بقدر الإمكان دون الإضرار ببرنامج الاستخدام واحتياجاته . فقد يقتضى الأمر بالنسبة لسلعة ما شراؤها عند الاستخدام أو عند الحاجة إليها بمدة قصيرة ، وبالنسبة لسلعة أخرى قد يقتضى الأمر الشروع فى شرائها قبل موعد الاستخدام مدة معينة أو بمدة طويلة وذلك كله فى ضوء الظروف والعوامل التى تحكم سوق عرض هذه السلعة والقدرة على الحصول عليها وفترة الاسترداد . . الخ . بجانب عوامل الجودة والسعر والكمية وظروفها فى السوق ، ومن ثم يجب أن ينعكس ذلك أيضاً على معدلات التخزين والحدود الدنيا ونقط إعادة الطلب بالنسبة لكل صنف .

وكما يتضح أيضاً أن العلاقة والارتباط واضحين بين الوقت المناسب والكمية المناسبة من ناحية ، ثم بين الوقت المناسب والجودة المناسبة من ناحية ، ثانية ثم بين الوقت المناسب والسعر المناسب من ناحية ثالثة .

وبجانب ظروف العرض والعوامل المؤثرة فيه وأثر ذلك تحديدالوقت المناسب للشراء وبجانب عوامل الجودة والسعر والكمية وتأثيرها أيضاً فى عامل الوقت أو تأثرها به ، فإن العوامل الداخلية وإمكانيات المنشأة لها تأثيرها أيضاً على تحديد واختيار الوقت المناسب للشراء .

ومن هذه العوامل الامكانيات المادية والائتمانية وإمكانيات النقل ثم إمكانيات التخزين لدى المنشأة وذلك بجانب برامج الاحتياجات الداخلية الموضوعة .

وعليه فالمقصود بالوقت المناسب هو تحديد أنسب وقت يمكن أن تتعاقد فيه المنشأة على شراء سلعة ، وبالتالى تحديد أنسب وقت يجب أن تصل فيه السلعة وتكون جاهزة للاستخدام ، وذلك فى ظل تلك العوامل والاعتبارات الداخلية والخارجية .

ومن ثم لا تعنى كلمة أنسب وقت هى أفضل أو أحسن الأوقات على الاطلاق حيث أن هناك كثيراً من العومل والظروف الحتمية التى تتحكم وتتدخل بحيث يصبح الشراء فى أحسن الأوقات - هذه - أمر مستحيل أو تضطر الشركة إلى عدم الشراء فى هذه الأوقات لتحكم أو تدخل بعض هذه العوامل ، وهذا يعنى أن كلمة أنسب الأوقات تعنى أحسن وقت ممكن أن يتم فيه الشراء طبقاً للظروف والعوامل المحيطة بالشركة ، وطبقاً لإمكانيات وطبيعة عرض السلعة ، ولكن هذا بحيث أن تكون العملية قائمة على أساس علمى وعملى حقيقى ومدروس كما سنبين فيما بعد دون إهمال أو تراخ أو تنبؤ غير قائم على الدراسة وذلك للوصول إلى

تحقيق الشراء فى أنسب الأوقات الممكنة ، وبأكبر كفاءة ممكنة ، وبأقل تكلفة ممكنة .

فمثلا قد نجد سعر سلعة ما جنيهاً فى شهر يناير وسعرها فى شهر مارس مثلا ١٢٠ قرشاً ولكن لظروف تتعلق بإمكانيات التخزين فى الشركة أو لعدم تأكدها أو عدم إمكان تنبؤها باحتياجاتها فى شهر مارس تضطر لتأجيل الشراء إلى شهر مارس ، وهنا نقول إنها حققت الشراء فى أنسب الأوقات فيما يختص بعنصر الوقت - بالنسبة لظروفها وما يحيط بها بالرغم من شرائها بأسعار أعلى ، ولكن هذا يجب أن يكون على أساس عدم إمكانها فعلا حل مشكلة التخزين أو إمكان التنبؤ .

ومثل آخر قد نجد أن سلعة ما تتوفر بشكل أكبر فى شهر مايو بحيث يسهل أكثر شراؤها فى هذا الشهر ، وأنه كلما بعدنا عن شهر مايو زادت الجهود التى تبذل فى توفيرها ، ولكن الشركة فى شهر مايو لا تستطيع أن توفر النقدية اللازمة للشراء لأسباب فعلية حقيقية ، ولكن عليها أن تعمل على أن تكون السيولة اللازمة جاهزة فى أقرب وقت ممكن - يلى هذا الشهر (مايو) فإذا استطاعت تحقيق هذا فى شهر يوليو مثلا بحيث أنها لم تستطع تدبير النقدية قبل يوليو ، وهنا نقول أن جهاز الشراء إذا حقق الشراء فى شهر يوليو - ولو بمجهود أكبر أنه قام بالشراء فى الوقت المناسب لظروفه وذلك طالما أن السلعة أمكن تواجدها .

ولكن إذا اشترى بعد هذا الشهر وبذل مجهوداً أكبر أو دفع سعراً أعلا فإنه يكون قد تعدى الوقت المناسب .

وهذا يعنى - كما سبق أن أشرنا - أن العملية كلها يجب أن تكون قائمة على أساس من الدراسة الحقيقية لجميع العوامل المؤثرة ودراسة أثرها على

الشراء بالإضافة إلى عامل هام ، وهو التحقق والتأكد من أن الشركة فعلا لا تستطيع الشراء فى أحسن الأوقات على الاطلاق . أو أنها لا تستطيع الشراء فى وقت أنسب من الوقت الذى ستشترى أو اشترت فيه فعلا ، وهذا يعنى أيضا أنه يجب محاسبة إدارة المشتريات على هذا الأساس ، وهذا يقتضى أيضاً أن يكون المسئولون على علم بالأمور الآتية - والتى سنوضحها بمثال عملى بعد ذلك :

— أحسن الأوقات للشراء على الاطلاق .

— ما هو مدى احتياجات الشركة للأصناف فى هذه الأوقات وما هى الفوائد التى تعم عليها عند الشراء فى هذا الوقت ، وأيضاً المساوىء المترتبة.

— ما هى المشاكل والصعوبات التى تعترض تحقيق الشراء فى أحسن الأوقات هذه ، أو ماهى العوامل التى تتحكم فى عدم إمكان الشراء فى أحسن الأوقات .

— معرفة وتحديد العوامل والصعوبات التى ليس للمنشأة أو لإدارة المشتريات دخل فيها ولا تستطيع حيالها شيئا فى الوقت الحالى .

— ضرورة العمل بكل إخلاص وجد على تذليل الصعوبات وإزاحة المشاكل التى تعترض إدارة المشتريات لتحقيق الشراء السليم فى أحسن أو أنسب الأوقات أى يجب أن تقوم إدارة المنشأة بأداء واجبها ودورها كاملا .

— على أن ننتهى من ذلك كله وقد حددنا أنسب الأوقات التى يمكن ويجب أن يتم فيها الشراء ، والتى تتفق مع الظروف والعوامل والامكانيات التى تحيط بالشركة والتى تستطيع أن توفرها أو لا تستطيع أن توفر أفضل منها . وعلى هذا الأساس أيضا - أى على أساس هذه الأوقات التى حددت تبعاً للظروف والاعتبارات الفعلية المدروسة يتم محاسبة إدارة المشتريات .

وعلى ذلك فللموضوع جانبان جانب أنسب الأوقاف لظروف تواجد السلعة بالسوق وتوافرها ومستوى جودتها وأسعارها أى من ناحية العرض وذلك على أساس من دراسة أسواق العرض ، وجانب آخر وهو جانب الطلب أى جانب احتياجات المنشأة نفسها وما هى الأوقات التى يجب أن تكون فيها كميات معينة من الأصناف الجاهزة للاستخدام وذلك على أساس معدلات الاستخدام أو الطلب كما وكيفا ووقتا والحدود الدنيا من المخزون الواجب الاحتفاظ بها لمدد معينة ونمط إعادة الطلب ، وغير ذلك من العوامل التى تساعد على تحديد الطلب وكمياته ووقت الاحتياج إليه .

وبدراسة الجانبين على ضوء العوامل المؤثرة فى كل جانب طبقا لظروف الصنف وطبيعته وإمكانيات المنشأة يعرف أحسن وقت للشراء على الاطلاق ويتقرر أنسب وقت يمكن للمنشأة أن تنفذ فيه فعلا طلبات الشراء ، ثم مدى إمكان تخطى الكميات المقررة لاستغلال فرص وقت متاحة .

ولاشك أن الشراء فى الوقت المناسب يؤثر على كفاءة الشراء من ناحية توفر الأصناف المناسبة للاستخدام دائما فى أوقات احتياجاتها الفعلية ، وقد تعرف المنشأة طريقها إلى الكمية والسعر المناسبين والجودة والمصدر المناسبين ولكنها قد لاتستطيع تحقيق كفاية الشراء وأن تضع تلك العناصر السابقة موضع التنفيذ لأنها لم تستطع تحديد الوقت المناسب للشراء حيث أنه ليس من المقصود مجرد شراء كمية مناسبة مثلا ، ولكن المقصود هو شراء تلك الكمية وتوفيرها فى الوقت المناسب بالإضافة إلى أن اختيار ذلك الوقت المناسب قد يترتب عليه إمكان المساعدة فى تحقيق عناصر الشراء الأخرى (الكمية والسعر والجودة والمصدر) بكفاية أكثر ، والحصول على مزايا أكبر . ولذلك فعامل التوقيت هام جداً فى كل عملية تجارية .

وعليه يعتبر عنصر الوقت المناسب ضمن مايجب أخذه فى الاعتبار والحسبان

لتحقيق أهداف الشراء الرشيد وهى شراء الكمية المناسبة بالثمن المناسب ، بالجودة المناسبة من المصدر المناسب وفى الوقت المناسب أى أن الشراء فى الوقت المناسب هدفاً رئيسياً من أهداف إدارة المشتريات والذى يؤثر على نشاط الشراء وكفاءته وبالتالى له تأثيره وانعكاسه على المنشأة وعلى نشاطها الرئيسى سواء كان إنتاجياً أم بيعياً ، حيث أن عدم الشراء فى الوقت المناسب ربما يترتب عليه مشاكل أو خسائر أو أخطاء متعدده نذكر منها ما يلى :

١ — من ناحية العرض (سوق الشراء) :

قد يكون لعدم الشراء فى الوقت المناسب تأثير على عدم تحقيق أى هدف من أهداف الشراء الأربعة الأخرى بالشكل المطلوب تحقيقه به أو الذى كان يمكن تحقيقه به أى ربما تضطر المنشأة قبول جودة أقل أو أعلى مما تريد ، أو سعر أكبر ، أو كمية أقل مما يجب شراؤه أو ربما الشراء من مصدر أقل مناسبة من غيره هذا كله فى الوقت الذى كان يمكن فيه للمنشأة الوصول إلى المناسبة فى أى هدف من هذه الأهداف لولا إخفاق إدارة المشتريات من انتهاك الوقت المناسب .

٢ — من ناحية الطلب والاستخدام (إنتاج أو بيع) :

(ا) عدم انتظام حركة الإنتاج أو الاستخدام أو تسبيب الارتباك لها ، وربما تأخير الإنتاج .

(ب) التأثير على حركة البيع وربما إمكان الاستجابة مع طلب قائم مما يترتب عليه فقدان ربح كان يمكن تحقيقه .

(حـ) تأثر العملاء تبعا لما جاء فى البندين السابقين وربما يترتب على ذلك لجوء العميل إلى منشأة أخرى أو على الأقل تأثر سمعة المنشأة لدى العميل .

وفى بحث قام به المؤلف(١) عن متاجر الأقسام بمصر وهى متاجر تجزئة كبيرة

---

(١) الدكتور محيى الدين الأزهرى ، « السياسات التسويقية لمتاجر الأقسام بالجمهورية العربية المتحدة — (جمهورية مصر العربية) القاهرة ١٩٥٦

تابعة للقطاع العام والتي يمكن تسميتها بمتاجر الأقسام حيث العمل والتنظيم بها قائم على أساس تقسيم السلع إلى مجموعات سلعية كل منها فى قسم بيعى مستقل ، ومن خلال تعرضنا لسياسة الوقت المناسب للشراء فى تلك المتاجر بالنسبة للمجموعات السلعية المختلفة كان الوضع بالنسبة للأقمشة ـ كمثال ـ كالآتى :

ـ تمثل الأقمشة مكاناً هاماً من مبيعات ومشتريات المتاجر التابعة للقطاع العام حيث تمثل حوالى ٢٥٪ من ميزانيتها .

ـ يصل رقم مشتريات المتجر الواحد من هذه المتاجر ـ بالنسبة للأقمشة ما يزيد عن ٢٣٠ ألف جنيه سنويا فى شيكوريل وما يزيد عن ٣٥٠ ألف جنيه فى هانو .

ـ بالرغم من ذلك لا تحصل هذه المتاجر كل طلباتها من الأقمشة وربما لا تستطيع أن تحصل من بعض الأصناف على الأكثر من ٥٠٪ أو ٣٠٪ من طلباتها .

ـ تقابل هذه المتاجر ـ بالنسبة للأقمشة ـ منافسة قوية من بعض المتاجر المتخصصة

صغر حجم الإنتاج أو عدم كفاية مايطرح منه فى السوق المحلى لاحتياجات الاستهلاك الفعلية ولاحتياجات تلك المتاجر .

ـ معظم المنتجين من القطاع العام .

ـ جميع المنتجات محلية وغير مصرح بالاستيراد .

وعليه فقد وجدنا أن ظروف التشكيل والشراء وتوفير الاحتياجات فى الأوقات المناسبة أصبحت كالآتى :

١ ـ أن سوق الكثير من الأقمشة أصبحت سوق بائعين بكل مافى هذه الكلمة من معانى احتكارية اللهم ألا تدخل الحكومة وتحديد أسعار الشراء والبيع أو تحديد نسب الإضافة .

٢ — أن هناك منافسة قوية بين المشترين ربما قد تؤدى إلى نتائج سيئة مثل التسابق على قبول شروط شراء غير مناسبة بما لا يدفع الشركات المنتجة (البائعة) إلى محاولة تحسين شروطها ، والتسابق على دفع مبالغ مقدمة أكبر مما يؤثر على الناحية المالية بالمتجر ، أو التسابق إلى التقرب إلى بعض المسئولين على البيع فى المصانع المنتجة بطرق ربما تكون غير سليمة أو غير مشروعة . الخ.

٣ — الشركات المنتجة لا تستطيع مقدما معرفة تلك الكميات التى ستطرحها للسوق ووضع برنامج لتوزيعها .

٤ — عدم إمكان بعض الشركات الهامة التوريد فى المواعيد المناسبة أو حتى المتفق عليها والسابق تحديدها ، والتوريد يتم فى مواعيد غير معروفة وعلى عدة دفعات خلال الموسم ، وكثير من الشركات لا يريد الارتباط نهائيا على الكميات أو الأزواق والمواعيد .

٥ — إن إنتاج كثير من أصناف الأقمشة الشعبية الجيدة المستوى والجودة أصبح غير متوفر ولا ينتج منه كمية إنتاج تتناسب مع إنتاج الأصناف الأخرى ، وبالرغم من كبر نسبة طلبها واستهلاكها وهذا له تأثيره على كفاية أقسام الأقمشة بهذه المتاجر .

٦ — إن منتجى أو وسطاء القطاع الخاص وإن كانوا أكثر تجاوبا فى تناسب مواعيد التسليم والاتفاق على أذون وأصناف خاصة إلا أن إنتاج هذا القطاع ضعيف بالنسبة لشركات القطاع العام واحتياجات الأسواق ، كما أنه تقابله كثيراً من مشاكل الحصول على الخامات اللازمة مما يؤثر أيضا على وفائهم بالتزامهم ، وأن الكثير منهم قد يطلب دفعات مقدمة كبيرة تصل إلى ٥٠ ٪ من الطلبية بالإضافة إلى أن الكثير من أصناف الأقمشة لا ينتجها القطاع الخاص مثل الأقمشة الصوفية مثلا وغيرها .

ومما تقدم يتبين لنا العوامل التى تخضع لها شراء الأصناف وإمكانيات التشكيل والوصول إلى الكمية المناسبة فى الأوقات المناسبة . كما أن أى كمية يمكن أن يحصل

عليها المتاجر وفى أى وقت - بالنسبة لكثير من الأصناف - تعتبر كسبا لها سواء للبيع المباشر أو للتشغيل وسواء للعرض مباشرة أو للتخزين .

وعموما - وبصرف النظر عن الاعتبارات أو المؤثرات العامة السابقة - نجد أن طريقة التشكيل واختيار الأصناف والأذواق المطلوبة وتحديد كميات الشراء فى المواعيد المختلفة ، تختلف من شركة لأخرى بل من أصناف وإنتاج معين لأصناف وإنتاج آخرين ولنضرب ، بعض الأمثلة العملية للشركات الكبيرة فى هذا المجال .

شركة بوليتكس والمحلة يتم الاتصال بها عن طريق مندوبيها أو عن طريق مندوبى المتجر - عندما تستعد بعيناتها - فى وقت قد لايعرفه المتجر - التى تزمع إنتاجها فى الموسم القادم ليحدد كمتجر الكمية التى يريدها من كل صنف ومن كل لون أو ذوق أو رسم معين . وبعد تجميع طلبات المتاجر المختلفة بوقت ما - حوالى شهر - تقوم الشركة المنتجة - حسب ظروف إنتاجها المتوقعة - بإخطار كل متجر بما خصصته له من حصة ، ثم يتم التوريد بعد ذلك على دفعات حسب إنتاجها من الأصناف والرسومات المختلفة ، المفروض أنها توزع دفعاتها الإنتاجية على المتاجر بنسبة طلبات أو تخصصات هذه المتاجر ، وكذلك بالنسبة للألوان والرسومات المختلفة .

أما شركة (ستيا) فالأمر يختلف فهى لاتقدم - فى كثير من الأوقات - عينات إنتاجها بل تطلب من كل متجر الرقم الإجمالى لاحتياجاته من الأقمشة والذى يريد أن يتعامل به معها خلال الموسم وذلك فى كل من الأقمشة الحريمى والأقمشة الرجالى على حده ، ثم تقوم هى — حسب إنتاجها وعلى ضوء أو فى حدود تلك المبادىء - بتوريد دفعات من إنتاجها على المتاجر بنسبة طلباتها وحسب تقديرها لطاقة المتاجر البيعية والمالية مسترشدة بطلبات تلك المتاجر فى السنوات الماضية أيام أن كان التشكيل يتم بناؤه على عينات ثم تقوم هى على أساسها بربط حصص لكل متجر كما تفعل بوليتكس حالياً - محاولة بعد ذلك تفادى مغالات بعض المتاجر فى طلباتها ، كما أن الأمر يختلف

بالنسبة لشركة مصر صباغ البيضا فإنها تقسم عملية التشكيل وتحديد الكميات على أربعة مراحل خلال السنة مرة كل ثلاث شهور وترسل قبل كل فترة عقدأو فاتورة مبدئية بها تشكيلا من نتاجها المزمع خلال الفترة المقبلة وعلى أساس ما خصصته للمتجر من هذا الإنتاج لكى يعتمده المتجر ويوافق عليه أو لا يوافق حسب رغبته ودون حذف أصناف ، وخاصة تلك الأصناف التى تزعم الشركة المتجر على شرائها بجانب الأصناف الأخرى المطلوبة وعلى أن يدفع المتجر فى حالة الموافقة ٥ ./ من قيمة هذه الفاتورة المبدئية — وبعد ذلك وحسب وقت وإنتاج الشركة وكمية كل دفعة تقوم بإرسال فاتورة نهائية بقيمة ما هى على استعداد حاليا لتوريده ، على حساب العقد أو الاتفاق الأولى المبرم بينهما على أن يرسل المتجر شيكا بكل القيمة قبل إرسال البضاعة ، وإذا تأخر فهناك غيره فى حاجة إلى هذه البضاعة . وأحيانا يرسل المصنع إلى المتجر عن إعداد دفعة إنتاجية لكى يرسل مندوبه لتشكيل الألوان والرسومات اللازمة فى حدود الكمية التى خصصت له أو ترسل له عينات بتشكيل الأذواق فى حدود الكمية الذى سيصرح له بها فى هذه الدفعة .

وبالنسبة لكثير من الأصناف النمطية المعروفة والتى لا يتم التشكيل منها بناء على عينات ، وخاصة ما هو مطلوب منها على مدار السنة — أو حتى الموسمى — فانتاجها أقل من الطلب بكثير ، فنجد أن المصانع لا يهمها الاتصال بالمتجر وطلب رغبته فى التشكيل أو الاتفاق معه على كمية معينة أو تحرير عقد له أو تخصيص كمية له ، بل تقوم المتاجر عادة بإرسال أوامر طلباتها باحتياجاتها فى الوقت المناسب لها ، وكلما شعرت باقتراب نفاذ الصنف ، إلا أننا نجد لدى المصانع الكثير من هذه الطلبيات التى لم تنفذ منذ مدة والتى يمثل بعضها احتياجات المتاجر لمدة ستة شهور مقبلة ، وتقوم هى حسب ماتنتجه من هذه الأصناف ، وعند كل دفعة إنتاجية بتوريد بعضا منها إلى

ما تراه من المتاجر . ولكن من المفروض أن يتم ذلك حسب أسبقية الطلب. وبنسبة الكميات المطلوبة من المتاجر المختلفة .

وعليه يلاحظ من خلال تلك الأمثلة أن ظرف التشكيل لا يخضع لعوامل قواعد معينة ، كما يلاحظ إمكان حرية المصنع فى التحكم فى الكميات الموزعة وفى تفضيل عميل على آخر كما تظهر أهمية نشاط رئيس القسم فى دوامة الاتصال والتتبع ومحاولة الحصول قبل غيره على أحسن التشكيلات وأنسبها بقدر الامكان وخاصة عندما يعرفون بقرب إنتاج دفعة معينة من أصناف هم فى حاجة إليها ، ثم التركيز على المصانع الأهم والانتاج الأجود وهم يراعون ذلك من الأصل عند تحديد نسب تعاملهم مع الشركات بحيث يعطون نسب أكبر إلى تلك المصانع ثم تليها نسبة أقل للشركات الأقل جودة بالنسبة لنفس الصنف طبعاً على أساس سلم تفضيلى يعرفونه ويجددونه . وعندما يشعرون بعدم إمكان توفير صنف معين لدى المصنع الأول فى سلمهم التفضيلى فهم ينقلون التركيز على مصنع الصنف التالى لمحاولة الحصول على الصنف أو الاتفاق معهم إذا لم يكن هذا الاتفاق موجود من الأصل أو زيادة النسبة المطلوبة وهكذا حسب الظروف ، وحيث أن التوريد يتم على دفعات على مدار الموسم أو السنة فإن ذلك يعطى فرصة للمتجر للتعرف على مدى حرجة الصنف وتصريفه لإعادة التركيز على طلب من المصانع أو محاولة التقليل من الكمية المطلوبة منه والتغاضى عن طلبه أو الاتجاه إلى شركات أخرى واستعجال الحصول على بعض الاصناف وأحياناً وعند شعور المتجر بعدم إمكانه الحصول على أصناف معينة قد خصص لها مبلغاً فإنه يتجه إلى استغلال هذا المبلغ فى صنف آخر متوفر أو فى بضاعة أخرى أو فى مجموعة سلعية أخرى وجد إمكان استغلاله فيها ودورانه بدلا من الوقوف والانتظار وهكذا تحتاج العملية إلى نشاط دائب ومستمر إلى ضرورة التنبؤ بظروف الإنتـــاج وإمكان توفيق الأصناف المختلفة لإمكان استغلال الأموال باستمرار وبأحسن الطرق .

و بالنسبة لتحديد وقت الشراء فإن ذلك قد يتوقف أولا على البرامج الإنتاجية للمصانع أو ظروف تلك المصانع أو إعداد عيناتها و طلب التشكيل من المتاجر .

كما أنه كثيراً مايكون بالنسبة للاصناف الموسمية خاصة على فترتين أساسيتين عند الاعتياد الموسمى الشتاء والصيف ، كما أننا نجد كثيراً من المصانع لاتحدد وقت إنتاجها — وخاصة الأصناف النمطية — ولاتحدد لها مبدئياً خطة لمنتجاتها ، بل إن ذلك يخضع لظروفها وتقريراتها وإمكان توفير فتلة معينة ، والتى تحكم إنتاج أصناف معينة دون الأخرى .

يتبين لنا فى الحقيقة مما سبق أن معظم المشاكل التى تتعرض لها هذه المتاجر — بالنسبة للأقمشة — إنما ترجع إلى ظروف الإنتاج نفسه وإلى مصادر الإنتاج والتوريد بحيث أننا نجد أن المتجر لايملك فرصة التصرف أو اختيار الوقت المناسب للشراء . فهى التى تحدد وقت التشكيل وكميته ، كما أنه لا يوجد مجال كبير أمام هذه المتاجر فى اختيار مصادر الشراء والمفاضلة بينهما فالإنتاج أقل من الطلب والمتاجر مضطرة لحاجتها — إلى التعامل مع معظم هذه المصادر إن لم تكن جميعها وهى راضية فى حاجة إلى قبول أى كمية فى أى وقت .

إلا أننا كما سبق القول — نرى أن بعض المتاجر المتخصصة تنافس كثيراً متاجر التجزئة هذه بما تعرضه عن تشكيلة كبيرة وأذواق متعددة ومتجددة وأذواق خاصة الأمر الذى يدل على أن المسئولين عن الشراء فى بعض هذه المتاجر لايبذلون الجهد الكافى لتوفير أكبر كميات ممكنة فى أحسن الأوقات الممكنة طبقاً لظروف الإنتاج وظروف مصادره ، كما أن عدم توفر السيولة اللازمة فى بعض هذه المتاجر المتخصصة — لاشك أن له تأثيره على تحقيق الشراء السليم بالنسبة لهذه الأقمشة .

ولذى يرى كاتب هذه السطور أنه بالنسبة لموضوع الوقت المناسب — يمكن تخفيف حدة هذه المشاكل بالاسترشاد بالآتى :

١ — الكفاءة والنشاط الدائم لرئيس القسم بالجهاز الخاص بالشراء وتخصيص بعض الأفراد ليكونوا دائماً على اتصال بالشركات المنتجة وتتبع إنتاجها ، وهذا عامل هام جداً بالرغم من بساطة مظهره .

٢ — ضرورة تكوين علاقات طيبة ومتينة مع المسئولين فى الشركات المنتجة مع طبقة الموظفين التنفيذيين مثل موظفى الإدارة التجارية والمخازن وغيرها .

٣ — دراسة وبحث توسيع التعامل مع تجار الجملة - طالما هم موجودين ، ولديهم تشكيلات كبيرة - وتحسين العلاقة معهم والحصول على تعاونهم فى هذا الخصوص ما دام فى الإمكان الحصول منهم على بعض الاحتياجات الهامة فى أوقات مناسبة .

٤ — ضرورة التوصية لدى شركات القطاع العام المنتجة لمراعاة ظروف متاجر التجزئة هذه وتبعيتها للقطاع العام وضرورة التجاوب معها والتعاون معها بشكل أكبر سواء من ناحية الكميات أو التشكيل أو المواعيد .

٥ — ضرورة أن يكون لدى المنتجين تخطيط واضح محدد لبرامج إنتاجهم الكمية والنوعية والزمنية وأن يتعاونوا مع المتجر فى مده بتلك المعلومات فى الوقت المناسب لكى يحدد نفسه منها ويرتب خطته الشرائية والبيعية وإعداد ميزانيته النقدية إعداداً سليما .

٦ — التنبؤ السليم المبنى على الدراسة والخبرة والإحصائيات السليمة والتوقعات الصحيحة بالنسبة لاحتياجات المتجر من الأصناف المختلفة من الأنواع والمستويات المختلفة وتحديد الوقت المناسب لكل منها وذلك بناء على وجود نظام سليم لمراقبة الاستهلاك أو البيع ومراقبة المخزون ورقابة البضاعة المعروضة فى القسم نفسه بما يمكن المتجر من تحديد احتياجاته من الأصناف والأنواع والمستويات المختلفة وأوقات ذلك وتحديد مصادر الشراء والتوريد على أن يتم ذلك مبكراً وفى الوقت المناسب للاتصال بالشركات وعدم انتظار حضور مندوبى المصانع لعرض إنتاجها وعيناتها

ـ وخاصة من الأصناف التى تخضع لتغيير الأذواق ـ بل الذهاب إليهم ومحاولة الاطلاع عليها وإعداد أوامر طلبيات ترسل إلى تلك الشركات جميعها فى وقت مبكر مناسب وتدعيمها بالدفع المقدمة المناسبة ثم التفرغ للمتابعة والنشاط المستمر بهذه الشركات ، ومحاولة الحصول على تثبيت أكبر كميات ممكنة والاهتمام بسرعة التشكيل — فى الوقت المناسب ـ بالنسبة للطلبيات التى صدرت من المتجر على أساس كمى فقط ، ثم استغلال أى كمية يمكن الحصول عليها وعرضها للبيع أو تخزينها لحين وقت مناسب أو إرسالها للتشغيل حسب الظروف وحسب طبيعة القماش .

يتبين لنا مما سبق أن عنصر التوقيت فى الشراء له أهميته واعتباره وارتباطه أو تداخله مع عناصر وأهداف الشراء الأخرى كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر ، كما تبين لنا أن هناك كثيراً من العوامل ـ سواء المتعلقة بالشركة أو الخارجة عن إرادتها أى المتعلقة بظروف الموردين والمنتجين ـ لها تأثيرها فى اختيار وقت الشراء أو الحد من الشراء فى أحسن الأوقات ، كما أن ظروف الإنتاج والموردين هذه قد تحكم طريق التصرف أمام المشترين وتجعلهم مضطرين إلى سلوك طريقاً دون غيره .

وعموماً ـ وكما سبق أن أشرنا ـ أن هذا الموضوع ذو شقين أو يتطلب معرفة وتحديد أمرين أولهما الوقت المناسب لعرض السلعة للبيع أى ما هى تلك الأوقات التى يزيد طلبه عليها . وثانيهما ما هو الوقت المناسب للشراء من مصادر الإنتاج أو التوريد بصرف النظر عن وقت استخدام وطلب تلك السلعة لعرضها على المستهلكين ويتطلب الأمر الأول معرفة مدى خضوع السلعة الموسمية ومدى تحرك كمية الطلب على مدار الموسم أو السنة وهل هناك ارتباط طردى أو عكسى للطلب بأحداث معينة وما هى تلك المناسبات التى يزيد فيها الطلب على تلك السلعة وما هو مقدار هذه الزيادة . وكل ذلك يمكن معرفته من واقع دراسة لبيعية السلعة ودراسة الإحصائيات المختلفة التفصيلية التى يجب توفيرها فى المنشأة بالإضافة إلى خبرة هؤلاء القائمين على

المنشأة والمسؤلين عن الشراء فيها، أما الشق الثانى فيحتاج دراسة ظروف الإنتاج ومصادره المختلفة ومعرفة تخطيط برامج الإنتاج ومعرفة نظام هـذه المصادر وأسلوبها فى الإنتاج والبيع ثم أوقات إنتاجها وتوريدها وأيضا دراسة سوق الجملة ومعرفة إمكانياته ومدى توفر الصنف لديه على مدار الموسم أو السنة ونظام وتوقيت التعامل معه .

وبعد ذلك تحاول المنشأة التوفيق بين وقت الطلب والعرض المناسب وبين وقت الإنتاج والشراء والتوريد المناسب فإذا لم يتمكن فإن التخزين أو تاجر الجملة مثلا يستطيعون القيام بهذه المهمة على خير وجه ويستطيعا أن يلعبا دوراً رئيسياً فى تحقيق المنفعة الزمنية . وهذا يدعو المنشأة — فى حالة عدم التوفيق — أن توازن بين إمكان الشراء للتخزين لحين الوقت المناسب للاستخدام أو الاعتماد على تاجر الجملة مثلا وذلك طبقاً لظروف السلعة وطبيعتها وظروف الإنتاج ومدى إمكان توافر البضاعة فى السوق ثم الموازنة بين الذى يستطيع القيام بمهمة تاجر الجملة بكفاية أكبر وتكلفة أقل. وهكذا وإلى غير ذلك من الدراسات المختلفة التى تفيد فى تقرير تلك السياسات .

وهذا ما يدعو إلى القول بضرورة وجود العلاقة والتفاهم التام بين إدارة الشراء وإدارة الإنتاج وعمليات البيع لأن الشراء ما قام إلا لتحقيق هدف معين وهو أيضاً مايدعونا إلى القول بأن تكون السياسات الشرائية فى خدمة السياسات البيعية والإنتاجية ، وأن مجرد الشراء الرشيد فى حد ذاته لا يعنى شيئاً ، ولذلك كان دائماً استعمال لفظ (المناسب) .

الشراء للتخزين(١) :

سنوضح فى هذه المناقشة الغرض من شراء كميات التخزين وهى كميات

(١) على القارىء أن يلاحظ علاقة هذا الموضوع بسياسة الشراء فى الوقت المناسب من ناحية ، وبسياسة الشراء بالكمية المناسبة — التى سنتكلم عنها فى البحث القادم — من ناحية أخرى .

تزيد عن الاحتياجات الفعلية أو العاجلة للشركة والغرض منها وأسبابها .

إن مشكلة الشراء للتخزين والاستخدام في المستقبل تواجه جميع الشركات الصناعية وسياسة الشراء بكميات أكبر من الاستهلاك الحقيقي يكون الغرض منه الوفر عند زيادة الكميات المشتراه والمخزون عن الحاجة وخاصة إذا كان هناك ميل لارتفاع الأسعار بين وقت التعاقد الفعلي ووقت الاستخدام الفعلي لتلك المواد ، ويطلق على هذه السياسة « الشراء المقدم للتخزين » والغرض من هذه السياسة هو توفير احتياطي مخزون من المواد أو المهمات لمواجهة المخاطر مثل التأخير في التوريد أو توقفه لأسباب وعوامل لا يمكن السيطرة عليها ، لذلك فهي بعيدة كل البعد عن عمليات المضاربة أو المقامرة.

ولا تتم عملية الشراء هنا اعتباطا ولكن تحدد الكميات الأزيد من الحد الأدنى حسب المعدلات العادية للإنتاج ووفقاً لبرامج الإنتاج وتعاقدات إدارة المبيعات وتعتبر هذه السياسة سليمة في ظروفها العادية وهي ذات أهمية لنجاح عمليات المشروع للحصول على بعض الوفورات ويمكن تلخيص أسباب أو مزايا هذه السياسة فيما يلي :

١ — ضمان ضد توقف الإنتاج وتجنب نقط الاختناق .

٢ — الحصول على خصم الكمية .

٣ — تخفيض مصاريف الشحن والنقل وتكاليف الشراء بقدر الإمكان .

٤ — حماية الشركة من مخاطر الندرة النسبية من المواد .

والهدف الأول يعكس على الهدف الأساسي الواضح لتلك السياسة والطريقة العادية لتحديد حد الضمان أي ضمان العمليات هي احتساب الكميات من المواد للعمل في ظل الطاقة الإنتاجية العادية مع احتساب الفترة اللازمة عند إرسال أمر التوريد وورود البضاعة — ثم تضاف نسبة معينة لتغطية عنصر الأمان المطلوب ، وهذا الرقم يعتبر الحد الأدنى للمخزون الواجب توفره في أي وقت .

أما بالنسبة للأصناف المستقرة نسبياً في السوق فتحدد وحدة الطلب النمطية وعندما يقل المخزون من المواد حتى يصل إلى الحد الأدنى تقوم إدارة المشتريات بمراجعة الأسعار والشروط لطلب نفس وحدة الشراء بنفس الكمية ، ويجب أن تراعى الدقة في تحديد وحدة الطلب النموذجية وأن تكون موضوعا للمراجعة المستمرة كما يجب أن تأخذ إدارة المشتريات في اعتبارها المساحة المطلوبة للتخزين والمبالغ المطلوبة لسداد تلك الكميات واحتمالات التلف والبوار أثناء التخزين ومصاريف النقل والمناولة والتأمين، وخصم الكمية واختلاف نسبته تبعاً لاختلاف الكميات .

ومن الواضح أن بعض هذه الاعتبارات يتضارب مع البعض الآخر ، فحجم الطلبية الذى يسمح بالحصول على خصم الكمية قد يتطلب استثمارا كبيرا كما يتطلب حيزا كبيرا في المخازن ، ومن ناحية أخرى الكميات الكبيرة المشحونة بالطرق الاقتصادية يتعارض مع خطر التلف والبوار ، لذلك يتطلب الأمر دراسة عميقة وتوافر خبرات في مدير المشتريات ولن يتخذ هذا القرار إلا نتيجة لهذه الدراسة والتحليل .

وقد تتطلب العمليات الإنتاجية خصائص معينة أو جودة خاصة ولا يمكن الحصول عليها إلا من مصادر معينة ، لذلك يجب الاستفادة من العروض المقدمة في أي وقت من الأوقات حتى ولو كانت بعيدة عن وقت الشراء الطبيعي، ومن المهم التعرف على العروض في السوق في جميع الأوقات حتى يمكن الاستفادة من بعض الظروف أو الشراء في وقت معين .

الأهداف الرئيسية للشراء للتخزين :

إن الهدف من الشراء المقدم هو ضمان توافر السلع والمواد المطلوبة، ويتم عادة في حاله اتجاه الأسعار للارتفاع للاستفادة من اتجاهات الأسعار ولكى يضمن المشترى الصناعى هذه المواد والأصناف يجب أن يقوم بشراء

حاجات المصنع دفعة واحدة والتى تغطى احتياجاته على مدار السنة أو على الأقل بكميات كبيرة نسبياً تزيد بوضوح عن الاحتياجات الجارية .

والهدف الثانى هو المحافظة على المركز التنافسى للمشروع بالعمل على تخفيض النفقات قدر الاستطاعة وبالنسبة لاحتياجات المصنع من المواد الرئيسية فإن الشراء فى الوقت المناسب وبالتالى بالثمن المناسب يكون أكثر أهمية عن شراء الأصناف العادية . أن الشركة الصناعية تعتمد على قدرتها البيعية بأسعار معقوله ، وهذا بالتالى يعتمد على أسعار الشراء ، وكثيراً مانجد من المشروعات وخاصة تلك التى تمثل فيها قيمة المادة الخام نسبة كبيرة من قيمة النفقات الكلية والتى تعتمد أرباحها ليس على الكفاية الإنتاجية أو التسويقية فحسب ولكن يعتمد أكثر على شراء المادة الخام ، لذلك قد يضطر مدير المشتريات إلى الشراء المقدم بسبب ظروف الطلب والعرض والثمن وتأثيرها على المواد الأولية الداخلة فى الإنتاج .

وليس هدف الشركات الصناعية شراء المواد الأولية بسعر منخفض ثم إعادة بيعها بسعر مرتفع ولكن الهدف هو الشراء الناجح الفعال للمواد الأولية ثم تصنيع هذه المواد للوصول إلى المنتجات النهائية ، وعند بيعها فإنه قطعاً لا يبيع المواد الأولية الداخلة فى الإنتاج وهى تمثل نسبة فقط من نفقات الإنتاج . . ولكنها تساهم فى خفض تكلفة المنتج النهائى بقدر قد يكون مؤثراً . .

المبحث الرابع

الشراء بالكمية المناسبة

مفهوم الكمية المناسبة وأهميتها :

إن تحديد الكمية المناسبة للشراء يعتبر من القرارات الهامة التى تقع مسئوليتها على إدارة المشتريات بعد اختيار وتحديد الجودة المناسبة من الأصناف والأنواع المطلوبة وكما سبق أن ذكرنا أنه فى ضوء احتياجات السوق وحجم التعامل التى حددته المنشأة لنفسها وأرقام المبيعات المختلفة من المنتجات والخدمات المختلفة ، ثم وضع خطة الإنتاج وبرامج التشغيل ومن ثم قوائم المواد والأصناف المطلوبة بكميات معينة وفى أوقات محددة ، تتولى إدارة المشتريات سلطة ومسئولية تحقيق تلك الاحتياجات وتوفيرها للاستخدام بالكميات وفى الأوقات المحددة ، ولكن هذا لا يعنى أن إدارة المشتريات تقوم أو يجب أن تقوم بشراء تلك الكميات فى تلك الأوقات ، حيث أن جهات الاستخدام يهمها أن تجد ما تحتاجه بالكميات المحددة فى الأوقات المحددة بصرف النظر عن الكميات التى يتم بها الشراء فعلا ، فهذا أمر تقع مسئوليته على إدارة المشتريات ويخضع للعديد من العوامل المؤثرة والسياسات البديلة التى سنشير إليها بعد قليل. فالكميات المطلوبة للاستخدام شيء — وهو أمر ليس بالصعب ويأتى نتيجة خطة البيع والإنتاج — والكميات المناسبة للشراء شيء آخر ، وهو أمر ليس بالسهل .

ومن ثم فإن مسئولية إدارة المشتريات تكون فى تحديد الكمية المناسبة التى يتم شراؤها من كل نوع وفى كل صفقة مراعية فى ذلك العديد من العوامل المتشابكة والمؤثرة والمتعلقة بظروف السوق حاليا ومستقبلا وحسن استخدام أموال المشروع المتاحة أفضل استخدام ممكن ، ومن ثم العمل على تأمين

احتياجات المشروع بالأسلوب التى تراه مناسباً وآخذة أيضاً فى اعتبارها تحقيق التوازن بين أهداف الشراء الأخرى : الجودة المناسبة ، الوقت المناسب ، المصدر والشروط المناسبة ، خفض التكلفة النهائية إلى أقل حد ممكن وهى التى تتحمل فى سبيل ذلك مسئولية عدد من النواحى المرتبطة بهذا الهدف .

— تقرير شراء احتياجات المشروع من الصنف أولا بأول أى الشراء للاستخدام العاجل أم شراء كل الكمية المطلوبة لعام أو لأكثر دفعة واحدة أى الشراء للتخزين .

— الشراء على دفعات متعددة ولكنها محدودة .

— تحديد مستويات التخزين كالحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به من كل صنف والحد الأقصى .

— تحديد حدود الطلب أى نقط إعادة الطلب .

— تحديد الكمية الاقتصادية أو النموذجية للشراء فى الدفعة الواحدة فى ضوء العوامل المؤثرة كاحتياجات المشروع وإمكانيات النقل والتخزين والتكلفة النهائية لبنود الشراء والتخزين .

— دراسة الإمكانيات المالية والائتمانية المتاحة للمنشأة وحدود إمكانيات استخدامها فى مجالات الشراء بأفضل استخدام ممكن .

مراقبة حركة ومعدلات استخدام المواد المشتراة والاستفادة من ذلك فى عدد من قراراتها الخاصة بالكمية المناسبة كمعدلات ومستويات التخزين وحدود الطلب والكمية الاقتصادية للشراء .

مما تقدم يتبين مدى أهمية مسئولية إدارة المشتريات فى هذا المجال ، مجال

اتخاذ القرارات الخاصة بالكميات المناسبة للشراء من كل صنف ، كما تظهر دقة وأهمية هذا الموقف أو هذا القرار نتيجة أن الإسراف فى الشراء ومن ثم زيادة المخزون من الأصناف عن الكمية المناسبة أو التقتير فى الشراء ومن ثم نقص المخزون عن الكمية المناسبة يؤدى كلا الموقفين آثار ونتائج سيئة ومواجهة المشروع لعدد من الأضرار والخسائر — التى قد تكون فادحة — والتى كان يمكن تفاديها إذا تم الشراء بالكمية المناسبة. والتى يمكن أن نتعرض لبعضها فيما يلى :

أضرار الإسراف فى الكميات المشتراة :

١ — استخدام رأس مال عامل فى شراء كميات زائدة عن الحاجة ، ومن ثم تحويله إلى رأس مال عاطل كان يمكن الاستفادة منه فى أغراض أخرى.

٢ — زيادة تكلفة ومخاطر التخزين دون مبرر .

٣ — زيادة مخاطر التقادم التى تقابلها المنشأة .

٤ — زيادة مخاطر تقلب الأسعار واحتمال انخفاضها .

أضرار نقص الشراء عن الكمية المناسبة :

١ — ارتفاع تكلفة الشراء بالنسبة للوحدة المشتراة وعدم الاستفادة من خصم الكمية .

٢ — زيادة تكلفة الشراء الأخرى كالنقل والتأمين وتكاليف الأعمال المحاسبية والإدارية والمكتبية نظراً لتكرار عمليات الشراء .

٣ — زيادة الجهد المبذول فى الشراء .

---

٤ — احتمال تعطل الإنتاج وعدم أو تأخر تلبية بعض احتياجاته فى

أوقات أو فى ظروف معينة وأيضاً ما يترتب على ذلك من اضطراب الإنتاج وزيادة مشاكل العاملين نتيجة لاضطراب العملية الإنتاجية .

٥ — المشاكل التى قد تنتج عن احتمال نقص المخزون عن الحاجة وما يتطلبه ذلك من بذل الجهد والمال لتفادى أزمات العجز فى احتياجات الإنتاج.

نظام الإنتاج وعلاقته بالكمية المناسبة للشراء :

ويلاحظ بادىء ذى بدء أن أسلوب توفير الكميات المناسبة للشراء يختلف ويتأثر بطبيعة نظام الإنتاج الذى تسير عليه المنشأة وهو نظام الإنتاج المستمر أو الإنتاج المتغير (أى بناء على طلبات خاصة) أم خليطا بين الإثنين(١) ، وذلك كما يلى :

نظام الإنتاج المتغير :

وطبقا لهذا النظام ، تتلقى وتتفق المنشأة — عن طريق إدارة المبيعات — على إنتاج وبيع كمية محددة من صنف أو أصناف معينة بالمواصفات التى يتفق عليها . أى أن الإنتاج هنا يكون مترتباً على الطلب . ومن ثم تقوم إدارة المبيعات بإخطار إدارة الإنتاج بما تم الاتفاق عليه حيث يقوم الفنيون فيها بإعداد قائمة بأنواع الأصناف المطلوبة ومواصفاتها وكمياتها ووقت الحاجة إليها طبقاً لخطة الإنتاج ، وترسل إلى إدارة المشتريات التى تقوم بمراجعتها ومراجعة موجودات المخازن لتحديد الكميات اللازم شراؤها لاحتمال تبقى بعض الأصناف من عمليات سابقة ، ومن ثم تحدد الكميات الواجب شراؤها ومواعيد الحاجة إليها حسب برامج الإنتاج

---

(١) راجع فى ذلك :

Aljian, george, Purchasing Handbook, Mc. Graw-Hill, N. Y. 1968. Westing, O. P. Cit.

المقررة وحسب ما قد يكون متبقياً بالمخازن ، ثم تضع خطتها وسياستها الشرائية على هذا الأساس وفى ضوء العوامل المؤثرة المختلفة ، ولا شك أن ثمن بيع الصفقة هنا يختلف من وقت لآخر وحسب طبيعة ومواصفات هذه الصفقة وتكلفتها .

وبعض المنشآت التى تسير على نظام الإنتاج المتغير تقوم أحياناً بالتنبؤ بقدر معين من الأصناف المشتركة التى سوف تحتاجها فى كل الأحوال وذلك بناء على تقديرها لحد معين من الطلبات المنتظرة إذا كانت خبرتها الماضية تمكنها من ذلك . وهذا لكى تساهم فى تحقيق أهداف الشراء بالكمية والجودة المناسبتين فى الوقت والسعر المناسبين .

نظام الإنتاج المستمر :

وهنا يتم الإنتاج بصفة مستمرة وبوحدات نمطية للتخزين انتظاراً للطلب المستمر أو اللاحق عليها . وبالتالى يكون مطلوباً من إدارة المشتريات تزويد إدارة الإنتاج بالمواد والخامات والأصناف اللازمة للإنتاج المستمر طبقاً لخطة الإنتاج الموضوعة على مدار السنة - أو أكثر - والتى تنتج عنها قائمة المواد المطلوبة نوعا وكما ووقتا ، فالسلعة المنتجة نمطية ومعروفة مقدما وكذلك كميتها وكذلك أيضا المواد اللازمة لها ، ولذلك فإدارة المشتريات هنا أمامها المجال واضح أمام وضعه خطة لمشترياتها وتنظيم كميات المشتريات اللازمة وتحديد الكميات المناسبة للشراء من كل صنف ، وما إذا كان الشراء سيتم بكميات أكبر من الحاجة إليه فى وقت الشراء أى الشراء للتخزين أو سيتم على دفعات معينة أم يتم الشراء عند الحاجة إلى الصنف وذلك طبقاً للظروف والعوامل المؤثرة . ولا شك أن الأمر هنا يحتاج إلى جهد وعناية خاصة فى تحديد كميات الشراء المناسبة وتحديد مستويات التخزين ونقط إعادة الطلب المختلفة ، الأمر الذى سنتعرض إليه تفصيلا بعد ذلك .

الشراء بكميات كبيرة للتخزين أو تجزئة التوريد :

الشراء للتخزين :

قد تجد المنشأة بالنسبة لبعض الأصناف ولأسباب معينة شراء تلك الأصناف بكميات كبيرة نسبياً ولفترة استخدام طويلة نسبياً وذلك نظراً لصعوبة تدارك الكميات المطلوبة فى أوقات معينة وأنها تخشى إمكانية الحصول عليها بنفس السعر أو من نفس الجودة المطلوبة أو أن شراءها بكمية أكبر يؤدى إلى تحقيق وفورات اقتصادية محسوبة أو أنها سلعاً منخفضة الثمن نسبياً وصغيرة الحجم والحاجة إليها مستمرة . كل ذلك يدعو إلى الاتجاه إلى سياسة الشراء بكميات كبيرة للتخزين طالما أن الأمر قائماً على الدراسة اللازمة . وقد تناولنا هذه السياسة بتفصيل أكثر فى الجزء الخاص بالشراء فى الوقت المناسب .

الشراء للاستخدام الجارى أو العاجل :

وقد يجد مدير المشتريات بالنسبة لبعض الأصناف أنه من الأفضل الشراء بكميات قليلة نسبياً تكفى لحاجة الاستخدام الجارى خلال فترة قصيرة نسبياً ، أى أن الشراء يتم على دفعات ومرات متتالية ، وإن كانت هذه السياسة تزيد من الجهد المبذول وتكرار عمليات الشراء وزيادة المصروفات المترتبة على ذلك وعدم الاستفادة من خصم الكمية أكبر استفادة ممكنة فضلا عن احتمال مقابلة المنشأة بنقص مفاجىء فى المخزون ، إلا أن هدف العملية يجب أن تكون محسوبة حصيلتها فى النهاية وأنها الأنسب فى النهاية ، فضلا عن أن هناك ظروفا أو عوامل وأسباب تدفع المنشأة إلى اتباع هذه السياسة عندما تواجهها كل أو بعض هذه العوامل .

١ — استمرار توافر الصنف على مدار العام ومن نفس الجودة بصرف النظر عن المصدر .

٢ ـ توازن أسعار الصنف على مدار فترة طويلة نسبياً أو أن احتمالات الزيادة المنتظرة فى السعر تقل عن نفقات أو مخاطر تخزين كمية كبيرة منه ، أو أن السعر يتجه إلى النزول .

٣ ـ السلع التى تخضع للتطور المستمر .

٤ ـ السلعة القابلة للتلف خلال مدى محدود كالأسمنت والبطاريات .

٥ ـ السلعة التى تحتاج إلى أماكن كبيرة ومتسعة للتخزين كموادالصيانة والوقود .

٦ ـ السلع التى تقابل تخزين كميات كبيرة منها صعوبات ومشاكل لا تستطيع المنشأة تحمل مسئولياتها .

وسواء اتبع مدير المشتريات سياسة الشراء بكميات كبيرة نسبياً للتخزين لفترة طويلة نسبياً أو سياسة الشراء بكميات قليلة للاستخدام الجارى أو العاجل بالنسبة لأصناف أخرى ، فإن مسئوليته ما زالت قائمة عن تحديد الكمية المناسبة للشراء من كل صنف وفى كل مرة والفترة التى تعطيها تلك الكمية وذلك بجانب مسئوليته عن تقرير السياسة العامة لشراء الصنف .

تجزئة التوريد :

وقد يلجأ مدير المشتريات بالنسبة لبعض الأصناف إلى تجزئة التوريد، أى أن الكمية المطلوبة على مدار فترة طويلة نسبياً لا يتم توريدها دفعة واحدة ولكن على عدة شحنات يتفق عليها بحيث تتناسب مع حاجة ومعدلات الاستخدام الأمر الذى يجب دراسته وحسابه بعناية ثم ضمان الالتزام به وتنفيذه من جانب المورد وأخذ جميع الاحتمالات فى الحسبان . وتستفيد المنشأة من تلك السياسة فى حصر الكميات الموردة وبالتالى تقليل المخزون منها وتخفيض تكلفة التخزين ، إمكان إلغاء أو تعديل بعض الشحنات ، التمشى مع ظروف المنتج المورد ، تقليل العبء المالى على المنشأة بالنسبة للتوريدات التى يشترط دفع ثمنها مقدما أو عند الاستلام .

الطلبات العاجلة والطلبات الصغيرة

الطلبات العاجلة :

كثيراً ما نجد إدارات المشتريات تقوم فى عجالة للحصول على كميات معينة من صنف أو أصناف معينة مطلوبة لحاجة ماسة أو سريعة ومطلوب تنفيذها بسرعة أى أننا كثيرا ما نجد أن إدارة المشتريات تواجه بطلبات أصناف مطلوب تنفيذها وتداركها بصفة عاجلة حيث أن الانتاج فى حاجة ماسة أو سيصبح بعد قليل فى حاجة ماسة إليها وأنها غير موجودة بالمخازن أو أن الكميات المتبقية منها سوف تنفذ بعد قليل . والحقيقة أن مثل هذا الموقف - الذى قد يتكرر فى الكثير من منشآتنا - قد يكون نتيجة ظروف أو عوامل طارئة أو لم تكن فى الحسبان مثل حدوث تطوير أو تعديل فى تصميم وتكوين أو تركيب المنتجات التى تنتجها المنشأة ، ومن ثم الحاجة إلى كميات جديدة أو أصناف جديدة ، أو زيادة الطلب على منتجات المنشأة لأسباب لم تكن واردة أو عدم وفاء أحد الموردين بالتزاماته نحو توريد الكمية المطلوبة فى الموعد المنتظر . . . الخ . إلا أنه فى الوقت نفسه قد تأتى مثل هذه المواقف نتيجة تقصير أو خطأ من جانب إدارة المشتريات أو إحدى إدارات المنشأة ذات العلاقة مثل خطأ فى خطة وبرنامج المشتريات أو فى تقدير الكميات المناسبة أو معدلات الاستخدام أو الاعتماد على مصادر شراء غير موثوق فيها ودون دراسة كافية لها أو قصور فى نظام وطرق مراقبة المخزون أو المراقبة الجردية أو قصور فى خطة وبرنامج الإنتاج ، هذا بالإضافة إلى أن هناك عادة سرت بين بعض الإدارات فى منشآتنا إلى التأشير على طلباتهم بعبارة « عاجل جدا » دون مبرر لذلك .

ولا شك أن مثل هذه الحالات تؤدى إلى ارتباك عمليات وبرامج الشراء وعدم انتظامها وعدم توخى الوقت والدراسة والاجراءات السليمة والكافية للشراء ولا تمكن من حسن تنفيذ سياسة الشراء بالكميات المناسبة.

أو الوقت والسعر المناسبين أو التضحية ببعض الشروط التى كان يمكن تداركها ، ومن ثم زيادة الأعباء والتكاليف والأخطاء سواء الظاهرة أو غير الظاهرة . وبالتالى فإن الواجب يحتم على مدير المشتريات أن ينبه إلى أهمية تلافى تلك الحالات والتقليل منها وتفادى أسبابها وأهمية التبكير فى تقديم طلبات الشراء والأسعار المناسبة ، ومن ثم ضرورة العمل على الحد من الطلبات العاجلة اللهم إلا لعذر خارج عن الارادة ، ومن الأفضل أن يعتمد ذلك من سلطة بالادارة العليا حتى يمكن المراجعة وقبول العذر أو مساءلة المقصر أو الادارة المقصرة وتحميلها نتيجة تقصيرها .

الطلبات الصغيرة :

قد تجنح بعض الادارات إلى كثرة إرسال طلبات شراء إلى إدارة المشتريات على فترات قصيرة كلما عن لها ذلك أو كلما نشأت الحاجة إلى صنف ما ، وكثيراً ما تكون تلك الكمية المطلوبة لهذه الادارة كمية صغيرة فإذا ما قامت إدارة المشتريات بأخذ هذه الطلبات على علاتها وتنفيذها كما هى ، وكلما وردت إليها فإن هذا يمثل ضررا بالغا لا يقل عن مشكلة تعدد الطلبات العاجلة إذ يؤدى ذلك فى أغلب الأحيان إلى عدم كفاءة تحقيق أهداف الشراء ، حيث ينتج عنه تكرار الجهد والاسراف فى الأعباء الادارية وإرباكا للعمل دون مبرر ، ومن ثم زيادة المصاريف والتكلفة الاضافية للوحدة المشتراة بالاضافة إلى احتمال زيادة سعر الوحدة بالنسبة للكمية الصغيرة وعدم اهتمام الموردين بها وبتقديم شروط أفضل لتوريدها وضعف موقف المنشأة عند المساومة والتفاوض .

وبالتالى ـ وبخلاف الحالات الاستثنائية فإن مسئولية مدير المشتريات تقتضى منه العمل بكافة الإجراءات على تقليل مثل هذا النوع من الطلبات عن طريق التخطيط السليم للاحتياجات مع الإدارات الطالبة وحثها على تنظيم طلباتها من تلك الأصناف وحصرها فى أوقات معينة من العام بجانب

إمكان تجميع تلك الطلبات من الأصناف المشتركة وتنفيذها على دفعة كبيرة نسبياً . وفى الحالة الاستثنائية يجب بحث الطلب جيداً والتأكد من الحاجة الماسة إليه من قبل تنفيذه مع التوجيه واتخاذ اللازم نحو تلاشى أسباب نشوء تلك الحالة كلما أمكن ذلك .

العوامل المؤثرة فى تحديد كمية الطلب :

هناك عدد من العوامل والاعتبارات التى لها ـ كلها أو بعضها حسب طبيعة الصنف ـ تأثيرها على الكمية التى تقرر إدارة المشتريات شراءها من الصنف فى الدفعة الواحدة ، ومن ثم يجب على إدارة المشتريات أخذ هذه العوامل فى الاعتبار ودراستها ودراسة وحساب أثر كل منها عند تحديد كمية الطلب المناسبة ، هذه العوامل .

١ ــ طبيعة نظام الإنتاج (مستمر / متغير) .

٢ ــ معدلات الاستخدام كماً ووقتاً .

٣ ــ إمكانيات التخزين المتاحة .

٤ ــ فترة الاسترداد .

٥ ــ احتمالات التلف والتقادم ومخاطر التخزين طبقاً لخصائص السلعة .

٦ ــ تكلفة أمر التوريد والمصاريف الإضافية المترتبة بخلاف سعر الشراء المدفوع .

٧ ــ خصم الكمية .

٨ ــ تكاليف التخزين .

٩ — مدى أهمية الصنف للعملية الإنتاجية .

١٠ — القيمة الشرائية للصنف .

١١ — احتمالات التطور المنتظرة فى الصنف المشترى وأثر ذلك على جودة الإنتاج وتكلفته والمركز التنافسى للمنشأة .

١٢ — ظروف السوق وظروف توافر الصنف بالمواصفات المطلوبة . واتجاهات الأسعار .

١٣ — ظروف سوق البيع ومدى التأكد والدقة فى التنبؤ بأرقام البيع .

١٤ — مستويات التخزين والكميات الواجب الاحتفاظ بها تحت التخزين والكميات الموجودة فعلا بالمخازن أو تحت الاستخدام .

١٥ — الكمية النموذجية أو الاقتصادية للطلب والتى يجب أن تكون محسوبة بدقة آخذة جميع العوامل فى الحسبان كما سنبين بعد قليل .

ويجب أن نلاحظ أن هذه العوامل تختلف أهميتها باختلاف نوع الصناعة كما تختلف باختلاف طبيعة الصنف وظروف المنشأة .

ويلاحظ أيضاً أن الكثير من العوامل والاعتبارات السابقة تدعو إلى وجود نظام سليم « لمراقبة المخزون » ثم ولحساب الكمية الاقتصادية للشراء ، وهذا ما سنتناوله فيما يلى :

مراقبة المخزون وتحديد كمية الطلب

مراقبة المخزون من كل المواد المستخدمة داخل المشروع تعتبر من المشاكل الرئيسية والمعقدة التى تواجهها وظيفة الشراء وهى تخضع لعدد من العوامل ولمعالجات رياضية معقدة . والرقابة بوجه عام هى متابعة وقياس

الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعة طبقاً للخطط المقرر تحقيقها ، ومن ثم تصحيح ومعالجة الأخطاء فى الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع وقوع أخطاء فى المستقبل وبالتالى فإن الرقابة ترتبط بوجود وأهداف مقررة وواضحة ومعايير موضوعة تخضع للقياس . والمخزون من المواد أو الذى يجب أن يشترى ويخزن من المواد وبكميات مختلفة يجب أن يخضع أيضاً للإدارة السليمة ولنظام مراقبة محكم فهو يمثل أهمية واضحة ونسبة كبيرة من إجمالى إنفاق المنشأة — بما يكفل الاستخدام السليم لعنصر هام من عناصر الإنتاج وتحقيق الأهداف بأكبر كفاية ممكنة وأقل تكلفة ممكنة(١) ، كما أن تكلفة التخزين تمثل نسبة لا يجب أن يستهان بها من متوسط رأس المال المستثمر فى المواد المخزونة ، فهى قد تتراوح بين ١٠ ٪ و ٢٥ ٪ سنوياً . والغريب أن بعض المنشآت قد لا تدرك ذلك كما أنها لا تعى أهمية وجود نظام سليم لمراقبة المخزون ومن ثم يلاحظ قصورها فى هذا المجال .

إن الهدف النهائى من إخضاع حركة المواد لنظام معين هو استخدام موارد المنشأة استخداماً اقتصادياً . ولذلك فإن التعريفات لمراقبة المخزون من المواد هو(٢) ، وضع وتصميم الطرق والوسائل التى يمكن بواسطتها التحقق من أن تصرفات الإدارة فى الحصول على المواد المستخدمة فى عمليات الإنتاج تتم وفقاً لخطة موضوعة مستهدفة الانتفاع بموارد المنشأة لأقصى حد ممكن وبما يضمن استمرار عملية الانتاج ، .

---

(١) راجع فى ذلك :

Glenn, W., Budgeting, Profit Planning and Control, Prentil Hall N. J., 1968.

Baily, P. H., hu « pur chasing and Supply Mangement » Chapman, 1963.

(٢) الدكتور إبراهيم هيمى ، ومحمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

ويمكننا إيجاز العمليات الرئيسية التى تتولاها مراقبة المخزون فيما يلى :

١ — متابعة حركة المواد فى المخازن وتحت الاستخدام ، ومراقبة معدلات الاستخدام ومعدلات دورانها وبيان الأصناف التى يقل أو يزيد معدل دورانها بوضوح عن المعدلات الجارية أو المتوقعة .

٢ — متابعة حركة الأرصدة والعمل على عدم تجاوزها مستويات التخزين المقررة (الحد الأدنى والأقصى وحد الشراء) وتزويد إدارة المشتريات بالبيانات اللازمة فى الوقت المناسب .

٣ — متابعة الكميات المنصرفة لأى عملية وإخطار الجهات المعنية وخاصة قسم الحسابات — التكاليف .

٤ — الاطمئنان على مقابلة الأرصدة الدفترية بالأرصدة الفعلية وحصر الاختلافات الهامة .

٥ — متابعة الأصناف التى تعرضت أو تتعرض للتلف كلياً أو جزئياً أو تعرضت للتقادم وإخطار المشتريات والإدارة العليا بذلك وبمعدلها .

٦ — متابعة قيمة موجودات المخازن حسب الأصناف الرئيسية أو المجموعات السلعية لمتابعة رأس المال المستثمر فى الموجودات .

٧ — متابعـــة تكلفة التخزين وبنوده المختلفة ونسبه إلى قيمة الموجودات .

٨ — متابعة الأصناف الواردة والتى تم قبولها والتى تم رفضها بواسطة قسم الفحص وحصر الأسباب وإخطار المشتريات والجهات المعنية .

٩ — متابعة التغيرات الكبيرة فى أثمان الأصناف المخزونة سواء كانت حالية أو متوقعة .

١٠ — بيان الأصناف الغير عادية فى كمياتها والتى تم شراؤها فعلا وتم التعاقد عليها لأجل طويل .

١١ — إمساك ومراقبة السجلات والمستندات المخزنية المختلفة التى يحتاجها ما تقدم من أعمال .

١٢ — وضع النظام والطرق السليمة والمعايير الموضوعية التى تكفل تحقيق ما تقدم ومتابعة سلامة تلك الطرق وسلامة تنفيذها وإجراء أى أبحاث أو دراسات تفيد فى هذا المجال .

١٣ — تزويد إدارة المشتريات والإدارة العليا والجهات المعنية بالبيانات والمعلومات اللازمة فى الوقت المناسب وإعداد ورفع التقارير الدورية وغير الدورية والمزودة بالبيانات والمعلومات الوافية وبالطريقة التى تساهم فى تحقيق أهداف الرقابة السليمة على المواد .

١٤ — إن المجالات التى تشملها معظم تلك الأعمال السابقة لا تشمل فقط المواد الموجودة فى المخازن ولكن أيضا المواد تحت الطلب ، والمواد تحت التوريد ، والمواد المستلمة والمنصرفة ، والمواد المحتجزة لعمليات معينة والمواد تحت التشغيل أو الصنع .

ولذلك فإن وظيفة مراقبة المخزون تهدف إلى تحقيق غرضين(١) : « فمن ناحية التشغيل ، تضمن وجود كمية كافية من المواد عند الحاجة إليها بشكل يتفق مع الطلبات ، ودون زيادة عن الحد المناسب وأن تتحرك بمعدل دوران معقول ومن الناحية المالية ، أن تقلل من الاستثمار فى موجودات المخازن إلى أقل حد ممكن ، وبذلك تنخفض تكاليف المناولة والتخزين

(١) دكتور على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره .

ومصاريف التأمين والفوائد ، وتحول دون حدوث خسائر فى المنشأة نتيجة لتلف الموجودات أو تقادمها أو نتيجة لانخفاض الأسعار » .

ومن ثم فنشاط مراقبة المخزون يخدم وظيفتى الشراء والإنتاج وأيضا التخزين وإن كان يخدم أساسا أهداف وظيفة الشراء ، لذلك فغالبا ما يكون من الأفضل أن تكون السلطة الخاصة بنشاط مراقبة المخزون ووضع نظام متكامل له ومتابعته ، تقع على عاتق إدارة المشتريات ، وإن كان هذا لا يمنع من أن تكون بعض مهامها فى يد جهاز المخازن وأن بعض قراراتها وسياستها تكون من اختصاص لجنة فى مستوى الإدارة العليا كما يلاحظ فى بعض المنشآت فى حالات قليلة تكون وحدة مراقبة المخزون من المواد تابعة لجهاز مراقبة الإنتاج تحت إشراف إدارة الإنتاج ، ولكن كل هذا لا يتعارض مع الدور الرئيسى الذى يجب أن تقوم به إدارة المشتريات فى هذا المجال ومساهمة هذه الإدارة فى كفالة نظام سليم ومتكامل لمراقبة المخزون .

وكما ذكرنا فإن أهمية هذه الوظيفة تنبع نتيجة أبعادها الهامة وارتباطها بالمواد المستخدمة والتى تمثل نسبة إنفاق ضخمة ونسبة تكلفة مرتفعة من إجمالى تكلفة الإنتاج بما يستوجب سلامة القرارات المتعلقة بها وقيامها على بيانات وأسس سليمة . والوضع النموذجى هو وصول المواد اللازمة بالكمية المطلوبة المحددة فى المواعيد المقررة لاحتياجات الانتاج والاستخدام دونما حاجة إلى التخزين بين المراحل الانتاجية المختلفة ، ولكن مثل هذا الوضع تقابل تحقيقه عدداً من الصعاب لعل أهمها صعوبة تخطيط احتياجات المشروع كما ووقتا بكل دقة ، وخضوع توافر بعض المواد لعوامل موسمية أو لظروف معينة من قبل المنتجين أنفسهم ، الرغبة فى الاستفادة بمزايا شراء كمية أكبر نسبيا ، ظروف اتجاهات الأسعار وأهمية الاستفادة منها أو أخذها فى الحسبان ، ظروف السوق والبيع قد تحتم تصرفات معينة

أو أخذ احتياجات معينة وهذه العوامل وغيرها تجعل معدلات وأوقات دوران المواد إلى المنشأة قد تتخلف كثيراً عن معدلات وأوقات استخدامها وفى الوقت نفسه وكما قلنا أن الإسراف فى الشراء أو التقتير فيه يؤدى كل منهما إلى إضرار ومساوىء واضحة، ومن ثم يحتم الموقف ضرورة إيجاد حالة من التوازن والتوفيق بين هذه النواحى وتلك العوامل المؤثرة وأخذها فى الحسبان عند تقرير الكمية المناسبة من المواد التى يجب شراؤها والتى يجب الاحتفاظ بها فى المخازن . ومن الصعب أن تحدد المنشأة لنفسها نسبة معينة من قيمة المخزون إلى قيمة الإنتاج (مع افتراض ثبات الأسعار) ، كما أن هذه النسبة لا يمكن أن تكون ثابتة بل إن وضع سياسة لمراقبة المخزون من الأصناف وتحديد طرق ومعايير مراقبة المخزون ومستويات التخزين والشراء وكمياته يتأثر بعدد من العوامل السابق الإشارة إليها هنا وعند التحدث عن العوامل المؤثرة فى كمية الطلب والتى يجب دراساتها وحسابها عند وضع نظام سليم لمراقبة المخزون .

وبناء على ما تقدم سوف نتناول فيما يلى بعض الطرق والعمليات الرئيسية لمراقبة المخزون فى علاقتها بتحديد الكميات المناسبة للتخزين والشراء .

من هذه الطرق : تحديد مستويات التخزين ومتابعتها ، تحديد الكمية الاقتصادية للشراء ، متابعة معدل دوران الأصناف .

أولا : تحديد مستويات التخزين :

وهى طريقة لمراقبة الأصناف المخزونة وجعلها فى مستويات محددة لا تقل ولا تزيد عنها والأمر بالشراء عند وصول الرصيد عند مستوى معين. ومن ثم فهى تعتمد على الحد الأدنى للمخزون وحد أو نقطة إعادة الطلب والحد الأقصى للمخزون. وإذا ما حددت تلك المستويات — على أساس من الدراسة وأخذ الظروف والعوامل الواجبة فى الحسبان — يتم تطبيقها

أتوماتيكيا ولذلك فهى تصلح بالنسبة لبعض الأصناف وليس جميعها كالمواد النموذجية والتى تتشابه مميزاتها والتى لا تتقلب أسعارها بشكل كبير والتى يجرى استخدامها فى المنشأة باستمرار ، ويتم تحديد تلك المستويات كما يلى :

١ — الحد الأدنى :

وهو الحد الذى يجب ألا يقل المخزون فيه من أى صنف عن هذا المستوى ، والمعروف أن الحد الأدنى الحقيقى يختلف عن الحد الأدنى النظرى ، فنظريا الكمية الموجودة من المخزون يجب أن تستخدم وتنفذ عند ورود الكمية الجديدة من الصنف وعليه يجب أن يكون هذا الحد صفرا ولكنه من الحكمة ومن الناحية العملية يحدد الحد الأدنى الحقيقى فى المستوى الذى يسمح بكمية احتياطية لاستخدامها فى حالة عدم ورود الشحنة الجديدة لأسباب طارئة خارجة عن الحسبان وتحديد الحد الأدنى يعتمد على معدل الاستهلاك وأهمية الصنف ومدى توافره وسهولة الحصول عليه . ويجب أن تخفض كمية الحد الأدنى الحقيقى من الصنف بقدر الإمكان مع الاحتفاظ باحتياطى مخزون معقول لتجنب أى احتمال لتوقف العمل حيث أنها كمية ستظل — فرضيا — دون استخدام إلا فى الحالات الاضطرارية فهى وإن كانت حد أمان لابد منه عمليا إلا أنها فى واقع الأمر تعتبر رأس مال عاطل ومن ثم يجب تخفيضه إلى أقل حد ممكن ولكن دون التضحية بعنصر الأمان . ومن ثم فهى كمية تقديرية بحتة تعتمد على الخبرة والظروف المحيطة وإمكانيات المنشأة ومدى حساسية الصنف .

٢ — حد إعادة الطلب :

وهو المستوى الذى إذا وصل المخزون إليه يجب البدء فى إجراءات طلب المواد الجديدة التى تضاف إلى الرصيد الموجود والمفروض أنه عند وصول الكمية الجديدة إلى المخازن يكون الرصيد عند الحد الأدنى المحدد .

ويحدد حد إعادة الطلب عاملان :

(ا) معدل الاستهلاك المحتمل .

(ب) العامل الزمنى وهو الوقت المقدر أن تصل خلاله البضاعة المطلوبة أى أنه هو الوقت الذى يفصل بين إرسال الطلب ووصول البضاعة إلى المخازن ، ويسمى بفترة الاسترداد ، والذى يجب أن يأخذ فى حسابه كل الظروف المحيطة بعملية الشراء .

ويجب قبل البدء فى إجراءات الطلب مراجعة عما إذا كانت هناك بضاعة فى الطريق يحتمل وصولها فى القريب . وقد تحدد بعض المشروعات حداً وسطا بين الحد الأدنى وحد إعادة الطلب بحيث عندما تصل إليه الكميات المخزونة تقوم إدارة المشتريات بالاتصال بالموردين لسرعة تنفيذ الطلبيات التى فى حوزتها أو تغيير المواعيد السابقة المتفق عليها لمواجهة الظروف الاستثنائية .

٣ — الحد الأقصى :

وهو يساوى الحد الأدنى الحقيقى مضافا إلى كمية الطلب الاقتصادية أو النموذجية وطالما أن هذه الكمية النموذجية حددت فإنها تستخدم بشكل آلى . وكمية الطلب الاقتصادية تحدد على أساس الوقت اللازم للاسترداد وتكاليف التخزين وتكلفة إجراءات الشراء وبمعدلات التقادم وتقلبات الأسعار وخصم الكمية وخلافه ، ولذلك فهى تحتاج إلى خبرة ودراسة كافية بجانب استخدام بعض المنشآت لبعض المعادلات الرياضية كمؤشر مساعد فى هذا المجال ، كما سنبين بعد قليل .

والحد الأقصى مستوى يحدد بعدد من الوحدات لصنف معين لا يمكن أن يزيد عنه المخزون ولا تسمح به الرقابة على المخزون وأن الهدف من وضع هذا الحد هو ألا تستثمر أموال المشروع فى المخزون دون ما يبررها .

ويجب أن نلاحظ أنه ليس هناك نظام آلى لمراقبة المخزون وتحديد مستويات التخزين وتطبيقها آلياً بحيث يحل محل التصرف الشخصى وخبرة وحكمة المسئولين فى المنشأة إذ المعروف أن التخزين قد يتغير من وقت إلى آخر تبعاً للسياسة الإنتاجية التى تضعها المنشأة وطبقاً لإمكانياتها والظروف والعوامل المؤثرة فى عملية الشراء .

ولكى تكون مستويات المخزون متفقة مع الظروف القائمة أو التغييرات المحتملة فعلى المخازن أن تقوم بمراجعة هذه المستويات بصفة دورية لتحقق التوازن بين المستويات وبين ما حدث من تغيير أو تطوير فى الظروف المحيطة وإلا فستصبح هذه المستويات غير عملية كما تكون مراقبة المخزون غير فعالة . لذلك فعلى إدارة المخازن مراجعة كل بطاقات الصنف على حدة أو مراجعة السجلات حتى تتمكن من اكتشاف أى أخطاء حدثت فى الالتزام بتلك المستويات .

ثانياً : تحديد الكمية الاقتصادية للشراء :

سبق أن ذكرنا أنه عند وصول رصيد الصنف إلى حد أو نقطة إعادة الطلب يتم إخطار إدارة المشتريات للبدء فى إجراءات الشراء وعلى أن تقوم إدارة المشتريات بشراء كمية مناسبة أو معينة وبحيث عند ورودها يكون رصيد الصنف تقريباً عند نقطة الحد الأدنى وتصبح الكمية الموجودة (الكمية الجديدة المشتراه + الرصيد عند الحد الأدنى) عند نقطة الحد الأقصى المحدد للصنف ، كما ذكرنا أن الكمية المناسبة للشراء هنا تمثل أو يجب أن تمثل الكمية الاقتصادية أو النموذجية للشراء والتى يجب أن تحدد مسبقاً وإن كان يمكن أن تخضع للتغير طبقا لتغير الظروف .

والكمية المناسبة للشراء يخضع تحديدها للعديد من العوامل السابق عرضها وذكرها وكذلك أيضاً الكمية الاقتصادية للشراء ، تلك العوامل

التي يجب أن تتوافر الخبرة الكافية لدى المسئولين عن الشراء ، لتداركها ودراساتها وتقدير أهميتها وتقدير أثر كل منها بجانب البيانات والمعلومات السابقة المتوفرة لدى هؤلاء المسئولين ولدى سجلات المنشأة .

وتستخدم بعض المنشآت بعض المعادلات والنماذج الرياضية لتحديد تلك الكمية الاقتصادية أو النموذجية للشراء ، ولكننا نحب أن نشير إلى أن تلك المعادلات ونتيجتها لا يجب أن تؤخذ على علاتها بل هي مؤشر سليم فقط وخاصة أن تلك المعادلات لم تأخذ في حسبانها بعض العوامل الأخرى التي يجب أخذها في الحسبان والتي لا يمكن أو يصعب التعبير عنها وعن أثرها رقمياً أو كمياً ، وبالتالي لا يشترط أن تكون تلك الكمية الاقتصادية من نتيجة استخدام المعادلة — هي الكمية المناسبة في كل الأوقات وبالنسبة لكل الأصناف ، ولذلك فالخبرة الشخصية والتقدير الشخصي والحكمة والدراسة تظل لازمة دائماً من جانب المسئولين عن الشراء .

ونذكر هنا بعض المعادلات والنماذج الرياضة التي جاء عرضها في بعض مراجع إدارة المشتريات(١) .

المعادلة الأولى :

وتأخذ هذه المعادلة في الاعتبار العوامل الآتية :

١ — تكلفة أمر الشراء (تكلفة إجراءات الطلبية) .

٢ — الاستخدام السنوي من الصنف .

(١) الدكتور على عبد المجيد ، المرجع السابق ذكره ص ٣٢٩ وما بعدها .
الدكتور هيمى ، والدكتور محمد سالم ، المرجع السابق ذكره ص ٤٦٢ وما بعدها .

H. Lewis, « Porcurment Princip'es and Cases » Irwin. Hilnois.

٣ — تكلفة التخزين السنوية (التلف ، التقادم تكاليف مكان التخزين ، فائدة الاستثمار السنوية) .

وتتكون المعادلة كما يلى :

$$ك = \sqrt{\frac{٢\ ت\ و}{م}}$$

ك = الكمية الاقتصادية للشراء .

ت = تكلفة إجراءات إصدار أمر التوريد من جانب إدارة المشتريات أو غيرها

و = الاستخدام السنوى بالوحدات .

م = التكاليف السنوية كنسبة من قيمة الوحدة .

ويحتسب الرمز « م » فى المعادلة كما يلى :

$$\frac{\text{فوائد الاستثمار + تكاليف التقادم + تكاليف التلف + تكاليف مكان التخزين}}{م}$$

وذلك على أساس أن فوائد الاستثمار ، وتكاليف التقادم ، والتلف تؤخذ على أساس المتوسط خلال المدة حيث أن الكمية التى ترد للتخزين تتناقص بالتدريج مع حركة الاستخدام ، بينما تكاليف مكان التخزين بالنسبة للوحدة تؤخذ كما هى ، وليس على أساس المتوسط ، حيث أن المكان المعد للتخزين لا يتصف بهذه الصفة .

أما بالنسبة للرمز (ت) فمن الأفضل أن تؤخذ تكلفة الاجراءات الخاصة بإصدار أمر التوريد على مستوى المنشأة ، وليس على مستوى إدارة المشتريات فقط حيث هناك أقسام وإدارات أخرى تشترك بالجهود والاجراءات بجانب إدارة المشتريات كأقسام مراقبة المخزون ، والحسابات ، والاستلام ، والفحص .

مثال رقمى :

نفترض أن منشأة تحتاج من صنف معين ١٥٠٠ وحدة سنوياً ، وكانت تكلفة إصدار أمر التوريد ٤ جنيهات ، وتكلفة التخزين السنوية ٠,١ جنيه

عن كل وحدة من هذا الصنف ، فما هى الكمية الاقتصادية أو النموذجية للطلبية الواحدة من هذا الصنف .

$$ك = \sqrt{\frac{٢ \times ٤ \times ١٥٠٠}{١ر}} = \sqrt{\frac{١٢٠٠٠}{١ر}}$$

$$= \sqrt{١٢٠٠٠٠}$$ = ٣٤٧ وحدة أى ٣٥٠ وحدة تقريباً .

ومعنى هذا أن تلك الكمية المطلوبة للاستخدام فى السنة يحسن طلبها على عدة مرات أو دفعات وذلك من وجهة النظر الاقتصادية أى من وجهة نظر التكلفة حيث يعنى ذلك أن التكلفة الكلية للشراء - بخلاف سعر الشراء - تكون أقل ما يمكن عند شراء ٣٥٠ وحدة دفعة واحدة ، ويمكن حساب تلك التكلفة الكلية بالمعادلة التالية :

$$ك = \sqrt{٢ ت و م}$$

ملیم جنيه

$$= \sqrt{١٢٠٠٠٠} = ٣٤ر٦٥٠$$

وهذه التكلفة تزيد إذا ما زادت أو قلت الكمية عن هذا الحد أى عن ٣٥٠ وحدة .

ولإثبات ذلك حسابياً نتبع مايلى :

كمية الطلب فى الدفعة ك	تكلفة التخزين $\frac{ك}{٢}$ م = ٠٥ر ك	تكلفة الطلب $\frac{و \times ث}{ك} = \frac{٦٠٠٠}{ك}$	التكلفة الكلية
	جنيه	جنيه	جنيه
١٠٠	٥	٦٠	٦٥
٢٠٠	١٠	٣٠	٤٠
٣٠٠	١٥	٢٠	٣٥
٣٥٠	١٧ر٥	١٧	٣٤ر٥
٤٠٠	٢٠	١٥	٣٥
٥٠٠	٢٥	١٢ر٥	٣٧ر٥
٦٠٠	٣٠	١٠	٤٠

ويتضح من الجدول السابق أن التكلفة الكلية تكون أقل ما يمكن عند شراء كمية حجمها ٣٥٠ وحدة دفعة واحدة ، إلا أنه يتضح أيضاً من هذا الجدول أن هناك حدوداً يمكن التصرف فى مجالها لتحديد الكمية المناسبة من الناحية الاقتصادية وهى التى تقع بين ٣٠٠ وحدة و ٤٠٠ وحدة فى الدفعة الواحدة مما يعطى لإدارة المشتريات مرونة معينة .

المعادلة الثانية :

وتأخذ هذه المعادلة فى حسبانها ، خصم الكمية الذى يمكن الحصول عليه ، التكلفة الثابتة الكلية لأمر التوريد ، وكذلك الثمن الأساسى للوحدة ، وذلك بجانب العوامل الأخرى الذى أخذتها المعادلة السابقة فى الحسبان وهى تكلفة إجراءات الطلبية وتكلفة التخزين بالنسبة للوحدة والكمية المطلوب سنوياً .

$$ك = \sqrt{\frac{ت\ و}{م\ ب}}$$

حيث ك = الكمية الاقتصادية للشراء .

ت = التكلفة الثابتة فى كل شراء

و = الاستخدام السنوى بالوحدات

م = التكلفة السنوية للتخزين كنسبة من قيمة الوحدات (التلف ، التقادم ، مكان التخزين ، فائدة الاستثمار السنوية) .

ب = الثمن الأساسى للوحدة .

ويحتسب الثمن الأساسى للوحدة وكذلك يؤخذ خصم الكمية فى الحسبان على أساس أن الثمن الأساسى للوحدة يؤخذ فى حسبانه خصم الكمية بمعنى أنه يحتسب باستخدام قيمة شراء كميتين مختلفتين من السلعة يقل ثمن شراء الوحدة فى الكمية الأكبر نظير خصم الكمية ، فمثلا إذا كان ثمن شراء

صنف معين هو ١٥ جنيها للوحدة إذا اشتريت ٢٠٠ وحدة أو ١٠ جنيهات إذا اشتريت ٤٠٠ وحدة فإن السعر الأساسى :

$$= \frac{\text{٤٠٠٠} - \text{٣٠٠٠} \text{ (جنيها)}}{\text{٤٠٠} - \text{٢٠٠} \text{ (وحدة)}} = \text{٥ جنيهات}$$

أى أن الخمسة جنيهات يمكن اعتبارها ثمن الوحدة من كمية المائتين وحدة الثانية إذا كانت المائتين وحدة الأولى تم شراؤها بسعر الوحدة ١٥ جنيها. وذلك فى حالة شراء الـ ٤٠٠ وحدة .

أما التكلفة الثابتة الكلية لكل أمر شراء ، فتتضمن تكلفة إصدار أمر الشراء (تكلفة إجراءات الطلبية) من جانب إدارة المشتريات أو غيرها والتى يمكن حسابها وذلك بالإضافة إلى التكاليف الثابتة التى يتضمنها خصم الكمية ، وتحسب قيمة تلك التكاليف على أساس نفس الأرقام المستخدمة فى السعر الأساسى ، حيث كان السعر الأساسى السابق حسابه خمسة جنيهات وعلى أساس هذا السعر يصبح فرضاً تكلفة أو ثمن شراء الـ ٢٠٠ وحدة ١٠٠٠ جنيها بينما الثمن المدفوع فعلا هو ١٥ جنيها للوحدة أى ٣٠٠٠ جنيه فإن التكلفة الثابتة هنا هى ٢٠٠٠ جنيها . ويمكن الوصول إلى نفس النتيجة عن طريق استخدام الكمية الثانية . حيث تكلفة شراء الـ ٤٠٠ وحدة على أساس الثمن الأساسى ٢٠٠٠ جنيه بينما السعر المدفوع فعلا هو ١٠ جنيهات للوحدة أى ٤٠٠٠ جنيها ، ومن ثم يصبح الفرق وهو ٢٠٠٠ جنيه التكلفة الثابتة المتعلقة بخصم الكمية وهو نفس المبلغ السابق . ويضاف هذا المبلغ إلى تكلفة إجراءات إصدار أمر التوريد ليمثل المجموع التكلفة الكلية فى كل عملية شراء والذى رمز له بالرموز فى هذه المعادلة .

كما يجب أن نشير إلى نقطة تتعلق بحساب تكلفة أمر التوريد فى المعادلتين السابقتين ، فقد تحسب على أساس المتوسط بمعنى أنه إذا كانت إدارة المشتريات

تكلف المنشأة شهريا ٥٠٠ جنيها وأنها تصدر ١٠٠ أمر شهريا فإن متوسط تكلفة الأمر الواحد هو ٥ جنيهات ، وكذلك بالنسبة لباقى الأنشطة التى تشترك فى إعداد هذا الأمر ومايتبعه . وقد تحسب بعض المنشآت هذه التكلفة على أساس التكلفة الحدية أو تلك التكلفة الزائدة الاضافية التى تصرف فى خدمة وإجراءات هذا الأمر ، حيث أن التكاليف الثابتة فى إدارة المشتريات وغيرها من الاقسام سوف تستمر المنشأة فى تحملها بصرف النظر عن عدد أوامر الشراء الصادرة . ولحساب تلك التكلفة الحدية توجد عدة طرق ، منها على سبيل المثال : أن إدارة المشتريات التى تكلف المنشأة ٥٠٠ جنيها شهريا وتصدر ١٠٠ أمر ثم وجد نتيجة تحليل تلك التكاليف أنه إذا خفض عدد أوامر التوريد إلى ٦٠ أمر شهريا من نفس الأصناف وبنفس الأسعار سوف تنخفض تلك التكلفة إلى ٤٠٠ جنيها ومن ثم فانه بتخفيض عدد الأوامر ٤٠ أمر شهريا توفر المنشأة ١٠٠ جنيها أى ٢٫٥ جنيها عن كل أمر ، وهذه هى التكلفة الحدية التى تعنينا .

وبنفس الطريقة تحلل التكاليف الخاصة بأوامر التوريد بالأقسام الأخرى المعنية كالاستلام والفحص والحسابات ومراقبة المخزون ، فإذا وجد أنها تبلغ جنيها واحدا لكل أمر مثلا تصبح إجمالى التكلفة لأمر التوريد الاضافى ٣٫٥ جنيها ، ومن ثم فهى إجمالى التكلفة الحدية التى تهمنا . ومن البديهى أن للمنشأة فى كل مايتعلق باحتساب التكلفة فى المعادلات السابقة تختار ما يناسبها وظروفها وحسب خبرتها .

وبصفة عامة فان نتيجة تلك المعادلات تؤخذ كما قلنا سابقا كمؤشر لتحديد الكمية من الناحية المادية أو الاقتصادية وخاصة أن أسس احتساب التكاليف قد يخضع بعضها للاجتهاد وتختلف من منشأة إلى أخرى .

حالة(١) عملية رقم (٧)

شركة النصر للنحاس

تحليل نظام مراقبة المخزون

حتى قيام الحرب العالمية الثانية كانت شركة النصر للنحاس تتبع النظام الآتى فى مراقبة المخزون بها . ومنذ ١٩٤٢ وحتى ١٩٤٥ أدخلت الشركة عدة تعديلات فى هذا النظام بما يتمشى والظروف الحربية ، وفى عام ١٩٤٦ أخذت إدارة الشركة تفكر فى العودة إلى النظام الذى كان متبعاً قبل الحرب.

وقد توسعت الشركة فى أعمالها من منتجات معدنية للاستعمال المنزلى وللانتاج الصناعى خلال العشر سنوات السابقة لعام ١٩٤٢ فتعددت مصانعها فى القاهرة والاسكندرية ولذلك ظهرت الحاجة إلى المركزية فى تخطيط السياسات العامة . وكان مراقب عام الإنتاج هو المسئول عن تنسيق عمليات الشراء والإنتاج والبيع كما كان من سلطته أيضاً مراقبة المخزون من مواد ومهمات ومن سلع كاملة الصنع وكان مراقب عام الإنتاج فى سبتمبر من كل عام يستشير مدير المبيعات بالشركة فى الأحوال التجارية العامة وفى صناعة المعادن بصفة خاصة والمركز التنافسى للشركة تمهيداً لوضع تقديرات عن المبيعات للعام المقبل . فإن انتهى مراقب الإنتاج من إعداد هذه التقديرات فى شهر ديسمبر قام بتقسيم المبيعات المختلفة ثم يطابق - حسب نوع المبيعات - على تقسيم آخر حسب طاقة كل مصنع خاصة وأن كل مصنع يختص بإنتاج مجموعة من السلع المتجانسة تختلف عن المجموعة التى ينتجها المصنع الآخر.

وكان مراقب عام الإنتاج يقوم بإعداد التنبؤ للمبيعات الموسمية من كل

---

(١) الدكتور إبراهيم هيبى والدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

سلعة مستخدماً فى ذلك نسباً مئوية من إجمالى مبيعات السنة . غير أن هذه النسب لا تحدد باحتساب متوسط أرقام عدة سنوات مضت ولكن باختيار سنة ماضية تكون ظروفها ـ فى نظره ـ مشابهة للظروف المتوقعة خلال السنة المقبلة التى يعمل عنها التنبؤ . ثم يقوم بمراجعة تقلبات أرقام المبيعات خلال السنة المختارة ويعد هذه الأرقام مقدراً منها نسب العام القادم ، وكان يعد التنبؤ الموسمى لفترة نصف سنة ثم يعده لفترة ثلاثة شهور ثم يعمل على توافق التنبؤ ولكنه كان يستخدم التنبؤات المعدلة لثلاثة شهور لاحتساب متوسط المبيعات الشهرية التقديرية .

ثم يقدم مراقب عام الإنتاج تنبؤاته إلى مجلس المديرين الذى يضم معه مديرى الوظائف الرئيسية الأخرى كمدير المبيعات ومدير الإنتاج والمدير المالى ومدير المشتريات ويقرر المجلس السياسة الإنتاجية لإعداد هذه المبيعات ، ومن أمثلة قرارات هذا المجلس ما أشار به فى بعض السنوات من ضرورة خفض رقم المخزون من السلع كاملة الصنع أو زيادتها فى سنوات أخرى . وعلى ضوء ذلك يقرر مراقب عام الإنتاج كمية الإنتاج الشهرى لكل مصنع ، ويتولى قسم تخطيط الإنتاج فى كل مصنع تنفيذ هذا القرار بوضع جدول إنتاج تفصيلى يشمل أشكال السلعة المختلفة من حيث التصميم واللون والحجم وما إلى ذلك . وكان قسم التصنيع فى كل مصنع هو المسئول عن رقابة المخزون فيه وجعله فى المستوى الذى قرره مجلس المديرين .

وكانت أقسام المصنع تميل إلى زيادة حجم الدفعات الانتاجية أو بمعنى آخر إلى تقليل عدد مرات إعادة ضبط الآلات Setup تخفيضا للتكلفة ، أما قسم المبيعات فكان يلح فى ضرورة التوسع فى أشكال المخزون من السلع كاملة الصنع رغم ما تتطلبه من زيادة عدد مرات إعادة ضبط الآلات حتى تساعد التشكيلة على زيادة المبيعات وكان مركز قسم التخطيط وسطاً بين الصنع والبيع وكانت مهمته وضع جداول الانتاج Schedules تبعاً لظروف

كل حالة . ففى سنوات الأزمة وبينما كانت إدارة الانتاج تهتم بخفض التكلفة أعد قسم التخطيط جدول الانتاج لصنع عدد كبير من الأشواط القصيرة حتى يحفظ رقم المخزون من السلع المنتجة فى مستوى منخفض وحتى يعمل على إيجاد التوازن بين الأشكال المختلفة بما يتفق وطلبات السوق ، وكان قرار قسم التخطيط نهائياً فيما يتعلق بجدول الانتاج .

أما فيما يتعلق برقابة المخزون من السلع الكاملة فكانت مشكلة قسم التخطيط هى المحافظة على مركز المخزون وكان من المفهوم أن حجم إجمالى المخزون ـ مهما كانت أهميته ـ لايعنى شيئاً إلا إذا كان متوازناً من حيث محتوياته من الأشكال المختلفة . وكان هذا التوازن يهدف إلى وجود كمية مناسبة من السلع المنتجة بما يفى بالطلبات القائمة وكذلك للتخزين للوفاء بالمبيعات المتوقعة فى أقصى فترات الرخاء مع عدم إغفال الاعتبارات الخاصة بمعدل الانتاج الاقتصادى ، وتبذل الجهود فى سبيل سير الانتاج لكل وحدة من السلع بمعدلات متساوية ولفترات طويلة ما أمكن . فمثلا كانت السلع السريعة التداول والتى تتمتع بكمية مبيعات كبيرة لا تتطلب رقم مخزون كبير حيث أنه يمكن عمل أشواط إنتاج طويلة وأن تكون هذه السلعة تحت الصنع بصفة مستمرة . أما فى حالة سلع أخرى أقل بطء فى تداولها وأقل كمية فى البيع بما لا يبرر أشواط إنتاج طويلة فليس من الحكمة أن يكون رقم المخزون منها ضئيلا ، بل من الأفضل أن نتيح للتخزين وأن يقوم الانتاج على أساس من طلبات مؤكدة . أما إذا كانت السلعة بطيئة التداول ولكنها مع ذلك تتمتع برقم مبيعات عال فمن الأفضل أن يتوفر رقم مخزون كبير حيث يكون الشوط الانتاجى الطويل أمر مرغوب فيه على ألا يتكرر على الدوام .

ونظراً لتعدد العمليات الصناعية اللازمة لإنتاج السلع كان يستحيل على الشركة إجابة طلبات عملائها فى فترات قصيرة فضلا عن أن استخدام الأشواط القصيرة فى الإنتاج مع المحافظة على تساوى معدلات الانتاج سيؤدى ولا شك

إلى زيادة التكاليف الصناعية إلى الحد الذى لا يمكن للشركة معه مقارنة أسعار المنافسين . ومن جهة أخرى فإن المنافسة تستوجب العمل على الوفاء بطلبات العملاء فى أسرع وقت ممكن بمجرد الحصول عليها ، ولذلك نهجت إدارة الشركة على سياسة الإنتاج للتخزين دون الاكتفاء بالإنتاج للوفاء بطلبات مقدمة .

وكان المخزون من المنتجات يعبر عنه بمعيار زمنى وليس بمعايير كمية ، فمثلا يقال عن المخزون من إحدى الوحدات لمقابلة متوسط مبيعات ١٠٠ وحدة شهرياً أنه يعادل مبيعات شهر أو مبيعات شهرين بدلا من تحديد المخزون بـ ١٠٠ وحدة أو ٢٠٠ وحدة ، ولم يوضع نظام لتقدير الحد الأدنى أو الحد الأقصى لمراقبة المخزون ولم تستخدم معادلة ما فى هذا الشأن . ولكن كان موظفو مراقبة الإنتاج يحكمون عقولهم فى تقرير معدل المخزون لكل سلعة حسب ظروف كل حالة ، وكان هؤلاء الموظفون يسترشدون ببطاقات صنف تظهر — ابتداء من أول العام وحتى الأسبوع الحالى — حركة هذه السلعة ببيان المخزون منها والمشحون والطلبات القائمة . كما يمكن الرجوع إلى حركة هذه السلعة من بطاقتها فى الأعوام السابقة .

وتتلخص المعلومات الواردة بهذه البطاقات فى تقارير سرية ترسل إلى قسم مراقبة الإنتاج فى المركز الرئيسى للشركة حتى يقف على مركز المخزون وكمية المبيعات لكل مصنع وفى الظروف العادية كان فى إمكان مراقب عام الإنتاج أن يحكم على صحة تنبؤاته للمبيعات فى نهاية كل ثلاثة شهور وفى نهاية الشهر الخامس يمكن أن يتأكد من مدى توفيقه فى التقـــدير بمقارنته بالأرقام الفعلية ، وعندما تنحرف المبيعات الفعلية فى أى مصنع عن المبيعات التقديرية فى برنامج الإنتاج كان عليه اتخاذ اللازم لتصحيح الموقف.

أما فيما يتعلق بمراقبة المخزون من المواد من خامات ومهمات تشغيل وكيماويات فكانت أيضا من اختصاص مراقب عام الإنتاج على أساس النظرية القائلة بأن أولئك الذين يختصون بتخطيط الإنتاج إنما تتوافر لديهم

المعلومات اللازمة أو بمعنى آخر أن عدم قيام المراقب العام بأعمال الشراء أو الصنع أو البيع وما تتطلبه من تفصيلات يجعله متفرغاً ومتخصصاً فى برامج لشراء الخدمات والمواد لتحويلها إلى عمليات تحت الصنع لتوفير السلع المنتجة فى الكميات والأشكال التى تتفق وطلبات العملاء ، وعلى ذلك لم توضع أنظمة يخشى منها التعنت أو الجمود ، ومن أجل ذلك لم توضع حدود دنيا أو قصوى للكميات المخزونة ولم تحدد كميات نمطية لإعادة الطلب وإنما ترك الأمر لتقدير المراقب العام وحكمته .

وعلى وجه العموم كانت سياسة الشركة الجديدة هى الإنتاج للتخزين وليس الإنتاج للوفاء بطلبات مقدمة ، ولذلك كان تخطيط الإنتاج فى المصانع يمكن إعداده بالتفصيل ، وفى فترة تسبق الإنتاج الفعلى ولم يكن من الضرورى توفير رقم مخزون كبير من المواد الخام كما هو الحال إذا نشأت ضرورة عاجلة أو غير متوقعة — ولما كانت المصانع تنتج سلعاً متجانسة أو مجموعة من سلع متشابهة فإن أغلب الموارد المستعملة كانت نمطية النوع وكانت تستعمل فى إنتاج أغلب أنواع المنتجات . ولذلك كان من الممكن أن يقوم مراقب عام الانتاج بطلب توريد المواد الخام على أساس من الحاجة إليها للانتاج طبقاً لجداول الإنتاج الموضوعة .

ولكل مادة من المواد المخزونة بطاقة Commodily card (نموذج ١) يدون فى أعلاها اسم المادة والسنة والكمية النمطية للتوريد وفترة التوريد . والكمية النمطية للتوريد تمثل الكمية الاقتصادية فى الشراء ، وكانت تقدر بمعرفة مدير المشتريات على أساس أقل كمية يمكن شراؤها مع مراعاة الخصم الذى يكتسب على الكميات الكبيرة . . الخ . أما مدة التوريد فكانت إدارة المشتريات تحددها على أساس خبرتها بالفترة الزمنية التى تمضى عادة من تاريخ الشحن حتى تصل المواد إلى مخازن الشركة المشترية . وتشمل البطاقة أربعة أعمدة صغيرة تشغل حوالى الثلث الأيمن منها يليها عمود واحد يشغل المسافة الباقية من البطاقة وتقسم البطاقة أفقياً إلى ٥٢ خانة مرقمة أرقاماً مسلسلة

« نموذج ١ »

شركة النصر للنحاس

بطاقة الصنف

اسم المـادة ________________

السنة ______ الكمية النمطية للتوريد ______ مدة التوريد ______

الأسبوع	الاستعمال الاسبوعى	الاستعمال المتجمع	المخزون	الطلبـات

من ١ إلى ٥٢ يخصص كل سطر منها لأسبوع من أسابيع السنة ، ولذلك فإن العمود الأول يحمل عنوان الأسبوع وفيه يدون تاريخ اليوم الأخير من كل أسبوع . أما العمود الثاني فهو بعنوان الاستعمال الأسبوعي ، وفيه يدون الكمية المستخدمة خلال كل أسبوع من أسابيع السنة ، وفي العمود الثالث يدرج الرقم المتجمع للاستعمال وهو مجموع ما استخدم من المادة حتى نهاية كل أسبوع ويخصص العمود الرابع لتسجيل أرقام « المخزون » في نهاية كل أسبوع . أما في العمود الأخير المعنون « طلبات » .. الخ فتدون فيه ملاحظات تقابل كل أسبوع عن طلبات صرف المواد Requision المرسلة إلى إدارة المشتريات كما تدون به بيانات أخرى كتاريخ الشحن أو غيرها مما يعتقد الموظف المختص أنها ذات أهمية حتى يمكن للموظف المختص بمراقبة الإنتاج أن يوضح كمية هذه المادة التي استخدمت خلال كل أسبوع حتى نهاية الأسبوع السابق ومقدار إجمالي المستهلك منها خلال المدة الماضية من السنة ورقم المخزون منها في بداية الأسبوع الجاري والكميات المطلوب توريدها ولم تسلم بعد . وكانت بطاقة العام الماضي تحفظ مع بطاقة العام الحالي لكل مادة للاستعانة بها عند الحاجة ، وبالاستعانة بجداول الإنتاج التي أعدت بمعرفته أو أحد زملائه في نفس القسم يمكنه أن يقدر تقديراً دقيقاً مقدار الاستعمال الأسبوعي للمادة خلال الأسابيع المقبلة . وعلى هذا الأساس كانت تحرر طلبات التوريد وترسل إلى إدارة المشتريات لاستكمال إجراءات التوريد .

وكانت إدارة المشتريات تختص باختيار الموردين والمفاوضة معهم على السعر ووضع طلبات التوريد ومتابعتها وكانت المراقبة العامة للانتاج كثيراً ما تقدم إليها اقتراحات تتعلق بهذه المسائل خاصة فيما يتعلق بالأسعار وبمصادر التوريد ، وكانت إدارة المشتريات ترحب دائماً بهذه المقترحات وتعمل على تنفيذها ، وكانت إدارة المخازن مسئولة عن تداول المواد الموردة فتتولى استلامها وفحصها ومراجعتها وتخزينها وصرفها إلى أقسام الإنتاج التي تحتاج

إليها . وكانت إدارة الحسابات تراجع فواتير الشراء على صورة طلب التوريد الذى يرسل إليها من إدارة المشتريات وعلى صورة إذن استلام المواد الذى ترسله إدارة المخازن ، أما المراقبة العامة للانتاج فكانت تحفظ سجلات للمخزون من المواد وفى هذا السجل نجد النصف الأيمن للمخزون ويشمل ثلاثة أعمدة ، الوارد والمنصرف والرصيد ، والنصف الأيسر للعمليات تحت الصنع ، ويشمل ثلاث أعمدة مماثلة ، وارد ومنصرف ورصيد وكانت المواد فور استلامها تدون فى خانة الوارد اليمنى وعندما تصرف إلى أقسام الإنتاج بناء على طلب صرف المواد فإنها تدرج فى خانة المنصرف اليمنى وتدرج فى نفس الوقت فى خانة (وارد) اليسرى وعند استعمال المواد فى عمليات الصنع فعلا فإنها تدرج فى خانة (منصرف) اليسرى وبذلك يظهر رقماً (الرصيد) فى المخازن ، وفى أقسام الصنع يوجد نظام مراقبة مستديمة المواد ، ومن هذه السجلات كانت مراقبة الإنتاج تدون البيانات عن الاستعمال اليومى وعن الرصيد من المخزون فى نهاية كل يوم وتسجل مجموعه الأسبوعى فى « بطاقة الصنف » السابق الإشارة إليها .

وبذلك كانت مراقبة الإنتاج تختص بوظيفة المراقبة الإدارية للمخزون فيما يتعلق بالكمية والنوع وحركة التداول ، أما إدارة المخازن فكانت تختص بالنواحى المادية كالاستلام والتخزين والجرد الدورى وكانت إدارة الحسابات تختص بالناحية المالية كتقويم المخزون وتحقيق نظام مراجعة حسابية للمستندات .

وتتبع فى التعبير عن المخزون من المواد نفس التعبيرات المستعملة عن المخزون من السلع المنتجة فيعبر عنها بمعايير زمنية لا عددية وكانت سياسة التخزين تهدف إلى خفض رقم المخزون إلى ما اعتقده الموظف المختص بأنه حد الأمان . بالرغم من عدم تحديد حد أدنى فإن مراقبة الإنتاج كانت تحدد تواريخ التسليم بحيث تصل المواد مخازن الشركة فى الوقت الذى يكون رقم المخزون معادلا لحد الأمان وهو يعادل ما لا يقل عن « أسبوع إنتاج » ، ويختلف حد الأمان من مادة إلى أخرى ومن مورد إلى آخر

تبعاً لدرجة الاعتماد على المورد فى المحافظة على مواعيد التوريد طبقاً لما تحدده مراقبة الإنتاج على أساس من خبرتها الماضية ، فبينما يكون عامل الأمان أسبوعاً لإحدى المواد الموردة من مورد موثوق فى وفائه بموعد التسليم نجده ثلاثة أسابيع لمادة أخرى لمورد آخر تكون درجة الثقة فيه أقل ، والواقع أنه بالنسبة لعدد من المواد ، خاصة تلك التى تستخدم بكميات كبيرة لم يكن رقم المخزون معادلا لأسبوع إنتاج فكانت إحدى المواد مثلا تستعمل بمعدل ٢ طن فى الأسبوع وكان توريدها بطلب أسبوعين ، وعلى ذلك كان هناك دائماً ٤ طن تحت التوريد ولم تكن هناك حاجة إلى تخزين أكثر من ٢ طن إذا كان المخزون يكفى لمواجهة الزيادات الطارئة فى معدل الاستعمال . وكثيراً ما كان حد الأمان يختلف حتى بالنسبة للمورد الواحد. فمقدار أسبوعين توريد من أحد الموردين فى الصيف قد يزداد إلى ثلاثة أسابيع خلال الشتاء تبعاً لاختلاف أوقات التوريد وظروف الشحن والنقل ولم تحاول الإدارة وضع حد أمان نمطى يتبع بصفة منتظمة ولكن كان تقدير هذا الحد متروكاً لتقدير الموظف المختص تبعاً لظروف كل حالة وطبقاً لخبرته الماضية .

وتضاف إلى الفترة الزمنية لعامل الأمان المدة اللازمة للتسليم ، وهذه المدة هى التى تحدد تاريخ الشحن أو التسليم والتى تظهر على طلب صرف المواد الذى ترسله مراقبة الإنتاج إلى إدارة المشتريات ، فاذا فرضنا مثلا أن بطاقة المواد تظهر أن المخزون من السلعة سينفذ فى ٢٣ فبراير وأن حجم الطلبية النمطية منها هو ٨٠٠ رطل وأن مدة التوريد هى أسبوع واحد وأن عامل الأمان أسبوعان فان طلب التوريد يحدد كمية مقدارها ٨٠٠ رطل على أن تسلم (أو تشحن) فى ٢ فبراير بما يعادل ثلاثة أسابيع (٢ + ١) قبل ٢٣ فبراير .

وكان على مراقبة الإنتاج أن تحدد فى « طلب التوريد » المرسل إلى إدارة المشتريات موعد الشحن أو التسليم على أن يرسل الطلب إليها قبل الموعد بمدة طويلة للأسباب الآتية :

١ — تحديد تواريخ التسليم يوفر الوقت اللازم لتبادل المراسلات بين المورد وإدارة المشتريات .

٢ — أن طلب التوريد الذى يحمل موعداً محدداً للتسليم يلقى غالباً عناية من المورد أكثر من الطلبات التى لا يحدد فيها موعداً ما أو ترقم بتعليمات عامة كعبارات « عاجل » أو « فى أقرب فرصة ممكنة » .

٣ — أن تحديد مواعيد التسليم ذو أثر نفسانى على موظفى مراقبة الإنتاج إذ يؤدى ذلك إلى حثهم على مراعاة الدقة فى إعداد جداول الإنتاج .

أما الطلبات الخاصة المقدمة من العملاء فكانت تراجع بواسطة قسم تخطيط الإنتاج للتحقق من توافر المواد اللازمة لها على أن يحرر « طلب صرف مواد » يرسل إلى إدارة المشتريات ثم تعد جداول الإنتاج بعد ذلك على أساس مواعيد توفر المواد المطلوبة .

وليس من سياسة الشركة المضاربة فى المواد للاستفادة من تقلبات أسعارها ولكن حوالى ٥٪ من مجموع المشتريات يتم على أساس المضاربة وهذه التقلبات الشرائية من اختصاص إدارة المشتريات ومتى تقررت عملية المضاربة فانها تخطر مراقبة الانتاج بالكميات التى يمكن شراؤها . وعندئذ تقوم المراقبة العامة للانتاج بتقديرات استعمالات هذه المواد وباعداد المساحة المطلوبة للتخزين ثم تخطر إدارة المشتريات بالكمية الواجب شراؤها بما يفى حاجة المصنع لمدة معينة ، وفى مثل هذه الحالات تحفظ « بطاقة مواد » أخرى مشابهة لتلك الخاصة بالمواد المطلوب توريدها ، غير أن هذه البطاقة لا تستخدم إلا لمجرد إعطاء بيانات .

أما شراء المادة الخام الرئيسية والتى تستخدم بكميات كبيرة والتى يفضل شراؤها بعقود طويلة الأجل فيختص بها مجلس المديرين ، وكانت كميات العقود الشرائية تحسب على أساس المعلومات التى تعطيها مراقبة الانتاج عن مقدار حاجة المصانع المختلفة وتبلغ قيمة مشتريات العقود حوالى ٢٠٪ من مجموع المشتريات .

أما مهمات التشغيل والصيانة فكانت تشترى بواسطة إدارة المشتريات بناء على إذن صرف مهمات يصدر من المخزن الموجود فى كل مصنع ولا تتدخل أقسام المصنع أو مراقبة الإنتاج فى مراقبة هذه المهمات كذلك ألا تحاول إدارة المخازن بذل أى جهد فى مراقبة المخزون لديها من المهمات أكثر من مجرد محاولة الاحتفاظ دائماً بكمية منها تكفى للوفاء بطلبات المصنع وإعداد إذن صرف المهمات وإرساله إلى إدارة المشتريات كلما رأت أن المخزون قد نقص بدرجة كبيرة ، ولما كان استهلاك أقسام المصنع لهذه المهمات غير منتظم فى كمياته أو أوقاته فلم تكن هناك أهمية لربط جداول الإنتاج برقم المخزون أو إمساك سجلات تظهر معدل استعمالها لتكون أساس لتحديد كمية التوريد منها . وطالما كانت المهمات متوفرة بالمخازن عند طلب الأقسام لها وكانت كمية المخزون لاتبدو أكثر من اللازم فليست هناك مشكلة تستوجب الاهتمام ، كما أن الاعتماد على تقدير مدير المخازن وحسن تصرفه أمر يتمشى وسياسة اللامركزية فى الإدارة .

كان مراقب عام الانتاج مهتما بوضع نظام جديد لمراقبة المخزون من المواد والمهمات وكانت الخواص التى يتميز بها هذا النظام هى « البساطة » والمرونة بحيث تحكى الموظف المختص فى التصرف الحكيم فاذا تمتع الموظف بدرجة من الذكاء وتوفرت لديه بعض المعلومات ، وإذا كانت الظروف العامة طبيعية فان كفاية المراقبة ستكون فائقة ويمكن قياسها بما توفره الشركة فى مبالغ كبيرة وهو يدلل على ذلك بقوله أنه فى أحد المصانع قد ترتب على إنشاء قسم تخطيط الانتاج وفى مستوى صافى قدره ...٥ جنيه نتيجة تقليل احتمالات بوار المخزون فى سلع منتجة ، هذا بالرغم من أن القسم لا يضم سوى موظفين اثنين .

والمطلوب تحليل نظام مراقبة المخزون المتبع وإظهار أهم نواحى الضعف فيه واقتراح التعديلات التى تراها .

حالة (١) عملية رقم (٨)

شركة النصر للمحركات والمولدات

كمية الطلب الأمثل

تقوم شركة النصر باصلاح المحركات والمولدات بأنواعها المختلفة ، وكذلك بقية الأجهزة الرئيسية فى السيارات والجرارات وغيرها من المعدات المماثلة . وكانت أمام الشركة مشكلة صعبة هى وضع نظام للشراء والتخزين . لأن كل تصليح تقوم به الشركة كان يحتاج إلى مجموعة مختلفة من الأجزاء والمعدات غير أنه كان من المعتقد لدى مديرى الشركة أنه يمكن تحديد معدلات الاستعمال اعتماداً على التنبؤ باحتياجات الشركة بمستوى قريب من الصحة .

وقد قررت الشركة إعادة النظر فى النظام المتبع وذلك بإنشاء نظام لتحديد كمية الطلب الأمثل للأصناف التى تشترى بانتظام ، وكان من المنتظر أن يؤدى النظام الجديد إلى تحقيق وفورات التكلفة وإلى تخفيض عدد المرات التى تنفد فيها البضاعة من المخازن ويتعطل الإنتاج بسبب عدم ورود المطلوب أو انتظاراً للتوريد .

وكانت الشركة قبل تطبيق النظام الجديد الذى نحن بصدد مناقشته تتبع سياسة الاحتفاظ بكميات من الأصناف المختلفة التى تحتاج إليها بما يكفى احتياجاتها لمدة ستة شهور سواء تكون هذه الكمية بالمخزن أو تحت الطلب من موردمعين ورغبة من الشركة فى ضغط كميات البضاعة المخزونة ومصاريف التخزين عند أدنى حد كانت تحتفظ فى مخازنها باحتياجات ثلاثة شهور فى

(١) الدكتور ابراهيم هيمى والدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

حين يكون لديها تعاقد مع المورد لكميات تكفى لمدة ثلاثة شهور أخرى ، وبالنسبة للأصناف ذات الأثمان المنخفضة والاستخدام البسيط فى الشركة كانت أوامر التوريد تصدر لكميات صغيرة تصل قيمتها إلى أقل من جنيه واحد . وقدصدرت بعض أوامر التوريد لكميات لا تزيد عن ثلاثة وحدات قيمتها لا تزيد عن خمسين مليما . علاوة على ذلك فقد أغفلت الشركة اعتبار الفترة التى تنقضى بين طلب البضاعة وتوريدها ، وكانت هذه المدة بالنسبة لمعظم الأصناف التى تطلبها الشركة تتراوح بين شهرين وثمانية شهور . والصنف الذى كان معدل استخدامه مرتفعاً ويحتاج لمدة ستة شهور أو أكثر للتوريد كان يتعين أن يعاد طلبه فى كل مرة تصرف منه كمية من المخازن وذلك لضمان وجود باستمرار فى المخازن ونتيجة لذلك كان يحدث أن تصدر خمسة أوامر شراء لنفس الصنف فى شراء واحد . وبالنسبة للأصناف ذات الاستخدام المنخفض نسبياً والتى يستغرق توريدها فترة طويلة كان يحدث أن تنفد هذه الأصناف من المخازن ، وقد تكررت هذه الحالة كثيراً .

وقد قررت الشركة إجراء بعض التعديلات فى سياسة التخزين المتبعة ، وتطبيق هذه التعديلات لمدة ستة شهور مقبلة ، وبعد إجراء بعض الأبحاث والاستقصاءات وجدت الشركة أن ٨٠ ٪ من عدد الأصناف التى تحتاج إليها تمثل أقل من ٢٠ ٪ من قيمة المخزون وأن ٤ ٪ من أصناف البضاعة مثلت ٥٠ ٪ من قيمة المخزون وكان ثمن الوحدة من البضاعة التى تمثل ٤ ٪ من الأصناف يزيد عن ١٠٠ جنيه .

واستناداً على المعلومات السابقة قررت الشركة السياسة التالية :

أولا — بالنسبة للأصناف التى تقل قيمة الوحدة منها عن جنيه واحد احتفظت الشركة بكمية منها تكفى لاحتياجات ستة شهور ، وتعاقدت على كمية

أخرى تحت الطلب تكفى لاحتياجات ستة شهور أخرى ، وكان من المقدر أن تطلب هذه الأصناف مرتين كل سنة .

ثانياً — بالنسبة للأصناف التى تتراوح قيمة الوحدة منها بين جنيه ومائة جنيه احتفظت الشركة فى مخازنها بما يكفى لاحتياجات ثلاثة شهور وتعاقدت على كمية تحت الطلب تكفى لمدة ستة شهور بحيث يغطى المجموع احتياجات تسعة شهور وكان من المقدر أن تطلب هذه الأصناف ثلاث مرات فى السنة .

ثالثاً — بالنسبة للأصناف التى تزيد قيمة الوحدة منها عن مائة جنيه احتفظت الشركة فى مخازنها بكمية تكفى لاحتياجات شهرين ، كما تعاقدت على كمية أخرى تحت الطلب تكفى لاحتياجات سبعة شهور بحيث يغطى المجموع احتياجات تسعة شهور وكان من المقدر أن تطلب هذه الأصناف ست مرات فى السنة .

وقد أدى هذا النظام إلى خفض قيمة المخزون من البضائع ولذلك انخفض عدد المرات التى تنفذ فيها بعض الأصناف ، غير أن السيد حسان مدير التوريدات بهذه الشركة لم يكن مقتنعاً بأن هذا هو أفضل نظام للشركة لمواجهة المشاكل التى كانت تقابلها وكان يعتقد أن نظاما أكثر دقة لضبط المخازن يمكن أن يساعد فى تحديد كميات الطلب الأمثل بالنسبة للأصناف المختلفة ويؤدى إلى تخفيض البضاعة المخزونة إلى قيمة أدنى مما سبق .

وكان السيد حسان قد سمع بنظام لتحديد كميات الطلب الأمثل وضعه مدير المشتريات لإحدى الشركات الصناعية الكبرى وقد أثبت النظام نجاحاً ملموساً ، وقد استخدم هذا النظام بواسطة عدة شركات صناعية أخرى وأدى إلى تخفيض واضح فى تكاليف الخامات ورفع كفاية المخازن لحد كبير . وكان هذا النظام يقوم أساساً على الافتراض التالى :

« إن أنسب كمية للطلب هي الكمية التي تعادل فيها تكاليف الطلب مع التخزين لهذه الكمية » .

فإذا كانت الوفورات التي تتحقق من تخفيض عدد مرات شراء الصنف بزيادة كمية الطلب في كل مرة تقل عن الزيادة في تكلفة التخزين للكميات الإضافية الناتجة عن هذا الإجراء ، فإن كميات الطلب تكون أكبر مما يجب في هذه الحالة . وعلى العكس إذا كانت الوفورات التي تتحقق نتيجة لتخفيض حجم المخزون أقل من الزيادة في التكلفة الناتجة عن إصدار عدد أكبر من الطلبات لكميات أصغر ، فإن كمية الطلب تكون في هذه الحالة أقل مما يجب . وفي كلتا الحالتين المذكورتين فإن الشركة تتحمل زيادة في التكاليف الإجمالية . وعلى ذلك فإن الحد الأدنى للتكلفة يتحقق عندما تتعادل تكلفة الطلب مع تكلفة التخزين .

وقبل إجراء الموازنة بين تكلفة الطلب وتكلفة التخزين لمعرفة كمية الطلب الأمثل بالنسبة للأصناف المحلية كان على السيد حسان أن يضع طريقة لمعرفة قيمة التكلفة في كل من هذين العنصرين ، وقام سيادته بمحاولة لمعرفة ماتتكلفه الشركة عند إصدار أمر توريد . وقد وجد من إحصائية عن أوامر التوريد الصادرة خلال فترة ١٢ شهر أن المتوسط الشهرى لأوامر التوريد هو ١٤٠٠ أمر توريد . وكانت تكلفة إعداد هذه الأوامر وإصدارها مقسمة بين أربع إدارات هي : المشتريات ، والاستلام والشحن ، وضبط المخازن ، وإدارة الحسابات ، وقياساً على خبراء الشركات التي استخدمت هذا النظام في تحديد كمية الطلب الأمثل كان من المقدر أن تحقق شركة النصر تخفيضاً في عدد أوامر التوريد بمعدل ٥٠ ٪ وقدر السيد حسان بناء على ذلك تخفيض عدد أوامر التوريد إلى ٧٠٠ شهرياً ، وعلى هذا الأساس وضع تقدير الوفورات التي يمكن تحقيقها في إدارة المشتريات عن كل أمر توريد وكان متوسط تكاليف إدارة المشتريات ١١٢٠٠ جنيهاً شهريا وقد قدر أن تخفيض أوامر التوريد إلى النصف

سيؤدى إلى خفض تكلفة هذه الادارة بما يعادل ٢٥٪ من التكلفة الحالية أى ما يعادل ٢٨٠٠ جنيه شهرياً . وبذلك يكون الوفر الناتج عن التخفيض هو ٤ جنيهات عن كل أمر توريد (٢٨٠٠ ÷ ٧٠٠) وبدراسة أثر التخفيض على باقى الادارات بنفس الطريقة أمكن تقدير الوفورات التى يمكن تحقيقها على الوجه الآتى :

الادارة	الوفورات الناتجة بالنسبة لكل أمر توريد	
	جنيه	مليم
المشتريات	٤	—
الاستلام والشحن	١	—
ضبط المخازن	١	—
الحسابات	—	٥٠٠
المجموع	٦	٥٠٠

وقد قرر السيد حسان التحفظ فى تقدير مبلغ الوفورات الذى يمكن تحقيقه بتخفيض الرقم الموضح إلى خمسة جنيها فقط ، وأعتقد أن هـــذا الرقم يمثل أحسن تقدير لما يمكن أن تحققه الشركة من وفورات عن كل واحد من السبعمائة طلب التى تنوى الشركة إلغائها ، وعلى ذلك قرر السيد حسان بأن يكون هذا الرقم نفسه هو تكلفة التخزين عند تحديد كمية الطلب الأمثل . وقدر السيد حسان أن تكلفة التخزين تحديد كمية الطلب الأمثل تعادل ١٠٪ من قيمة المخزون ووصل إلى هذا التقدير على النحو التالى :

فائدة الاستثمار	٥٪	من قيمة المخزون
مخاطر التقادم	٣٪	» »
رسوم تأمين ومصروفات متنوعة	٢٪	» »
المجموع	١٠٪	» »

إلا أن المشتريات التي تورد في المخزن تسحب منها كميات باستمرار تبعا لحاجة المصنع ، وبذلك فإن كمية المخزون تنخفض بمرور الوقت . مثال ذلك أنه لو اشترينا احتياجات سنة من صنف معين بمبلغ ١٠٠٠٠ جنيه ، وسحب منها $\frac{١}{١٢}$ من الكمية كل شهر ، فإن متوسط المبلغ المستثمر في هذا الصنف تكون ٥٠٪ من قيمة الشراء ، على هذا الأساس فإن تكلفة التخزين تكون ٥٪ من ثمن الشراء وليس ١٠٪ .

وعلى ذلك قدر السيد حسان تكاليف إصدار أمر التوريد ٥ جنيهات لكل طلب ، وتكاليف التخزين ٥٪ من قيمة الشراء . كما حدد قيمة الاحتياجات السنوية من كل صنف . فتكاليف الطلبات السنوية لكل صنف عبارة عن حاصل ضرب عدد أوامر التوريد الصادرة مضروبة × ٥ جنيه وتكاليف التخزين لهذه الطلبات هي ٠٥ر من إجمالي قيمة المشتريات في هذا الصنف مقسوما على عدد أوامر التوريد الصادرة بشأن هذه المشتريات . وعلى ذلك فإن كمية الطلب الأمثل تتحقق إذا تساوى طرفي المعادلة التالية بالنسبة لكل صنف :

$$ط \times ع = \frac{ز \times ش}{ع}$$

حيث ط تكلفة الطلب أو ٥ جنيهات

ع عدد أوامر التوريد الصادرة

ز تكلفة التخزين مقدرة كنسبة من الأموال المستثمرة (٥٪)

ش قيمة المشتريات السنوية المقررة

$$ع^{٢} = \frac{ز \times ش}{ط}$$

$$= \frac{٠٥ر \text{ ش}}{٥}$$

وتمكن السيد حسان من الاستفادة من هذه المعادلة فى تحديد كمية الطلب الأمثل للأصناف المختلفة . فمثلا بالنسبة لنوع من البوبينات الصغيرة التى تكلف الواحدة منها جنيه واحد والتى قدرت احتياجات المنشأة منها ١٦٠٠ وحدة سنوياً أى بما قيمته ١٦٠٠ جنيه ، يمكن التعويض عن (س) فى المعادلة كالآتى :

$$\text{ع}^{٢} = \frac{\text{٠٥ر٠ ش}}{\text{٥}} = \frac{\text{٠٥ر٠} \times \text{١٦٠٠}}{\text{٥}}$$

$$= \frac{\text{١٠}}{\text{٥}}$$

$$= \text{١٦}$$

$$\therefore \text{ع} = \text{٤}$$

ونتيجة لذلك يمكن أن يتقرر طلب هذا الصنف من البوبينات أربعة مرات سنوياً ويطلب فى كل مرة $\frac{1}{4}$ الاحتياجات السنوية أى ٤٠٠ وحدة ، وكان يجدر أن تعدل كمية الطلب الأمثل المستخرجة بهذه الطريقة تعديلا بسيطاً بحيث تتفق الكمية مع ظروف الحجم الأمثل والشحن المعتاد لهذا الصنف ، فمثلا إذا كانت هذه البوبينات تعبأ فى علب سعة ١٢ فيمكن أن يعدل الرقم إلى أقرب مضاعف لإثنى عشر أى ٤٠٨ ويجب أن يلاحظ أن المعادلة لا تأخذ فى الاعتبار الوفورات التى يمكن أن تتحقق عند شراء كمية كبيرة إذ لم يهتم السيد حسان بخصم الكمية لأن جميع مشتريات الشركة كانت من قائمة أسعار واحدة للمورد يخصم منها الخصم التجارى المعتاد .

وقد استعمل السيد حسان المعادلة المذكورة لكى يحدد كمية المواد التى يتعاقد عليها تحت الطلب بموجب أمر توريد مفتوح بالنسبة للأصناف المختلفة حسب معدلات استعمالاتها السنوية .

وقد وجد السيد حسان أنه بالنسبة للأصناف التى لا يزيد المستخدم منها سنوياً عن جنيه واحد من الأفضل للشركة أن تطلب احتياجات عشر سنوات دفعة واحدة ، ومن ناحية أخرى بالنسبة للأصناف التى تصل احتياجات المنشأة منها إلى ١٥٫٠٠٠ جنيه فمن الأفضل للشركة أن تطلب احتياجات شهر واحد فى كل مرة ، وقد كانت إدارة الشركة مترددة فى أول الأمر فى تطبيق نظام للشراء يقتضى إصدار أمر توريد لاحتياجات عشر سنوات من صنف معين أو حتى احتياجات مدة سنتين . وقد شرح السيد حسان لإدارة الشركة أن هذا النظام سوف يؤدى إلى تخفيض المبلغ المستثمر فى المخزون من المواد والمهمات حيث أن الجزء الأكبر من قيمة المخزون يتمثل فى أصناف ذات استخدام كبير وقيمة عالية فى المنشأة. وأنه بإصدار أمر توريد لاحتياجات عشر سنوات من صنف تبلغ قيمة المستعمل منه كل سنة جنيه واحد لا ينطوى على أية مخاطرة حيث أنه حتى لو اضطرت الشركة إلى الاستغناء عن المخزون من هذا الصنف فى يوم ما فإن خسائرها لا تتعدى ما كانت تنفقه إذا قسمت الطلبية الأصلية إلى أمرين للتوريد تتكلف فى كل منهما ما تتكلفه أى طلبية . وقد قدرت الشركة تجربة النظام المقترح .

ولتسهيل عملية تحديد كمية الطلب الأمثل بالنسبة لمختلف الأصناف أعد السيد حسان بياناً يوضح بسهولة كمية الطلب من كل صنف بمجرد تحديد كمية ما يستخدم شهريا منه .

جدول (١) كمية الطلب الأمثل والتكلفة

الاحتياجات السنوية بالجنيه ش	كمية الطلب (احتياجات المدة بالشهور)	عدد المرات التوريد في السنة ع	مبلغ الاستثمار في كل طلب ع × ش	تكلفة الطلب ٥ × ع	تكلفة التخزين ش/ع × ر٠٥
١	٠	٠ر١	١٠	ر٥٠	ر٠٥
٢	٨٤		١٤		
٤	٦٠	٠ر٢	٢٠		
٦	٥٠		٢٥	١ر٠٠	١ر٠٠
٩	٤٠		٣٠		
١٦	٢٦	٠ر٤	٣٥	ر٢٠٠	١ر٧٥
٢٥	٢٤		٥٠		
٣٦	٢٠		٦٠		
٥٠	١٩	٠ر٦	٨٠	٣ر٠٠	٤ر٠٠
٧٥	١٣		٨٢		
١٠٠	١٢	١ر٠	١٠٠	٥ر٠٠	٥ر٠٠
١٥٠	١٠	١ر٢	١٢٠	٦ر٠٠	٦ر٠٠
٢٠٠	٨	١ر٤	١٤٠	٧ر٠٠	٧ر٠٠
٣٠٠	٧		١٨٠		
٤٠٠	٦	٢ر٠	٢٠٠	١٠ر٠٠	١٠ر٠٠
٥٠٠	٥		٢٠٠		
٧٠٠	٤		٢١٠		
٩٠٠	٤	٣ر٠٠	٢٧٠	١٥ر٠٠	١٣ر٥٠
١٢٠٠	٤		٣٦٠		
١٦٠٠	٣	٤ر٠٠	٤٠٠	٢٠ر٠٠	٢٠ر٠٠
٢٥٠٠	٢		٥٠٠		
٣٦٠٠	٢ ١/٢	٦ر٠	٦٠٠	٣٠ر٠٠	٣٠ر٦٠
١٥٠٠٠	١	١٢ر٠	١٢٥٠	٦٠ر٠٠	٦٢ر٥٠

جدول رقم (٢)

كمية الطلب ـــ محدودة على أساس متوسط الاستخدام الشهرى وسعر الوحدة

سعر الوحدة	متوسط الاستخدام الشهرى													
	١	٢	٣	٤	٥	٧	٩	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٣٠	٤٠	٥٠
١٠٠	٢٦	٤٨	٦٠	٧٦	٦٥	٨٤	٩٠	١٠٠	١٢٠	١٤٠	١٧٥	١٨٠	٢٠٠	٢٠٠
١٤٥	٢٦	٤٠	٥٧	٥٢	٦٥	٧٠	٩٠	١٠٠	١٠٥	١٤٠	١٥٠	١٥٠	١٦٠	٢٠٠
١٥٠	٢٤	٤٠	٣٩	٥٢	٦٠	٧٠	٧٢	٨٠	١٠٥	١٢٠	١٢٥	١٢٠	١٦٠	٢٠٠
١٧٥	٢٤	٣٨	٣٩	٤٨	٥٠	٧٠	٧٢	٧٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	١٢٠	١٦٠	٢٠٠
٢٠٠	٢٤	٣٨	٣٩	٤٨	٥٠	٥٦	٦٣	٧٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	١٢٠	١٦٠	٢٠٠
٢٢٥	٢٠	٢٦	٣٦	٤٠	٥٠	٥٦	٦٣	٧٠	٧٥	٨٠	١٠٠	١٢٠	١٦٠	١٥٠
٢٥٠	٢٠	٢٦	٣٦	٤٠	٥٠	٤٩	٦٣	٧٠	٧٥	٨٠	١٠٠	١٢٠	١٦٠	١٥٠
٣٠٠	٢٠	٢٦	٣٠	٤٠	٤٠	٤٩	٥٤	٦٠	٦٠	٨	١٠٠	١٢٠	١٢٠	١٢٥
٣٥٠	١٩	٢٤	٣٠	٣٢	٣٥	٤٩	٥٤	٥٠	٦٠	٨٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	١٢٥
٤٠٠	١٩	٢٤	٣٠	٣٢	٣٥	٤٢	٤٥	٥٠	٦٠	٨٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	١٢٥

وبمجرد الانتهاء من إعداد الجدول رقم (٢) بدأ السيد حسان فى تطبيق النظام الجديد لضبط حركة المواد . وبدأ أولا باستبعاد الأصناف التى اعتقد عدم جدوى النظام بالنسبة لها وبيانها كالآتى :

١ — الكميات التى يلزم وجودها لتأمين المنشأة ضد حالات الطوارىء التى لا يمكن تقدير متوسط الاستعمال الشهرى منها .

٢ — الأصناف ذات الأحجام الكبيرة والتى لا يتيسر تخزينها .

٣ — الأصناف التى تتعرض للتلف مثل المود المصنوعة من المطاط .

٤ — الأصناف التى تتعرض للتقادم .

وقد أعد قسم ضبط المواد بطاقات جديدة لكل صنف من الأصناف الموجودة بالمخازن وقد وضح فى هذه البطاقات رصيد الصنف بالمخزن وسعر الوحدة منه ، وكذلك الكمية اللازمة لمقابلة الظروف الطارئة ، ومتوسط الاستعمال الشهرى ، والحد الأدنى للصنف ، وحد الطلب ، وكمية الطلب الأمثل ، ومدة التوريد ، والمقصود بالكمية لمقابلة الطوارىء مايلزم لمقابلة احتمالات تأخير التوريد وزيادة معدل الاستعمال . وكان متوسط الاستعمال الشهرى من الصنف هو تقدير لما يصرف من المخازن فى مدة شهر بناء على الخبرة السابقة للمنشأة . ومدة التوريد هى المدة التى تنقضى بين إصدار أمر التوريد حتى تاريخ استلام المواد بالمخزن . وكان الحد الأدنى للصنف يستخرج من حاصل ضرب كمية الاستعمال الشهرى من الصنف فى مدة التوريد وإضافة كمية الطوارىء إلى النتيجة . فإذا كان الاستعمال الشهرى من صنف معين من ثلاث وحدات ، وكانت كمية الطوارىء وحدتان يكون الحد الأدنى لهذا الصنف ١٤ وحدة (٤ × ٣ + ٢) وكان بإضافة كمية المواد التى تصرف من المخازن خلال مدة التوريد إلى الاحتياطى ، وفى مثلنا هذا يكون

حد الطلب ١٤ وحدة (٣ × ٤ + ٢) وكانت كمية الطلب الأمثل للصنف تستخرج من الجدول الموضح (رقم ٢) .

وكان من المقرر فى النظام الجديد أن يوضح فى طلب الشراء الصادر لإدارة المشتريات كمية المخزون من الصنف والطلبات التى يتم توريدها والحد الأدنى المقرر للصنف . والغرض من هذه البيانات هو إعطاء الفرصة لمندوب الشراء لتقدير مدى الاستعجال المطلوب فى توريد هذا الصنف .

فإذا كان رصيد الصنف أقل من الحد الأدنى المقرر ولم تكن هناك طلبات لدى الموردين لم يتم تسليمها بأكملها . فإن مندوب الشراء يدرك أن تنفيذ الطلبية يجب أن يتم على وجه الاستعجال ، وتكون المتابعة مع المورد التسليم دقيقة . وقد يكون من الضرورى اتخاذ إجراءات استثنائية لتوصيل الطلبية للمصنع بأقصى سرعة فيتقرر مثلا استعمال النقل الجوى ، أما إذا كان رصيد المخزون من الصنف يعادل حد الطلب كان من الممكن معالجة الطلبية بالطريقة المعتادة الروتينية .

ويتضح من الوجهة النظرية سهولة تحديد كمية الطلب الأمثل ، لكن التطبيق العملى لهذه الطريقة تشوبه كثير من الصعاب . فكمية الطلب الأمثل المحدد لأى صنف ترتبط فى دقتها بالتقدير الموضوع للاستعمال الشهرى من ذلك الصنف . ولما كانت الشركة لا تستطيع التنبؤ بمبيعاتها لمدة لا تزيد عن ستة شهور ، فإن تقديرات الاستعمال الشهرى كانت تبنى كلية على معدم الاستعمال فى السنوات الماضية . وكان الاستعمال الشهرى لمعظم الأصناف فى تقلب مستمر بحيث يصعب الاعتماد على متوسط معين . فبالنسبة لأحد الأصناف كان الاستعمال الشهرى خلال السنة السابقة .

الشهر	عدد القطع المستخدمة	الشهر	عدد القطع المستخدمة
ديسمبر	١٧	أبريل	٨
نوفمبر	١١	مايو	٣
يناير	٨	يونيو	٠
فبراير	٤	يوليو	١٠
مارس	٢٧	أغسطس	٣

وقد حسب معدل الاستعمال الشهرى لهذا الصنف بثمانية وحدات . وكانت هناك حالات كثيرة مماثلة ، وقد كان رأى السيد حسان فى مثل هذه الحالات أن معدل الاستعمال الشهرى المقرر هو مجرد تخمين لا يرتبط بالحقيقة .

والصعوبة الثانية فى استخدام الطريقة هى فى تقدير سعر الوحدة ، وفى الواقع كان لعدد كبير من الأصناف سعران ، أحدهما السعر المقرر فى قوائم أسعار المنتجين ، والآخر هو السعر الذى يمكن شراء السلعة بموجبه ممن يبيعونها كفائض Surplus وكان الفرق بين السعرين محسوساً فى كثير من الأحوال . فمثلا بالنسبة لنوع من (اللقم) التى كان استعمالها الشهرى ثمانية وحدات فى المتوسط كان سعر القائمة (بعد الخصم) ٨٠ قرشاً للوحدة، فى حين أن سعرها كفائض كان ١٩٥ مليما ، فإذا استخدم سعر القائمة فى تقدير كمية الطلب الأمثل تكون الكمية ١٠٨ وحدات ، وإذا استخدم سعر الفائض

تصل الكمية إلى ٢٣٤ وحدة ، وكان فى رأى قسم ضبط المواد استعمال أسعار القائمة بعد الخصم ، وكانت حجتهم فى ذلك تتلخص فى النقط الآتية : إن سعر القائمة موحد ويسهل استعماله ، ومن الصعب استعمال سعر الفائض لأن السعر يتغير فى مدى واسع ولا يمكن التأكد من إمكان الحصول على الصنف فى سوق الفائض فى جميع الأحوال ، وكذلك إذا اشترينا الأصناف بأسعار أقل مما اعتمد عليه فى حساب كمية الطلب الأمثل فإن النتيجة تكون أن الشركة استثمرت أموالا أقل فى المخزون عما قدر لذلك .

وكان رأى إدارة المشتريات أن إغفال سعر الفائض كلية معناه هدم الأسس التى بنى عليها هذا النظام المقترح تطبيقه . فإذا كان تحديد كمية الطلب الأمثل بناء على أسعار تزيد كثيراً عن الأسعار الفعلية للشراء ، فان الشركة تخسر فى هذه العملية لأن تكلفة الطلب فى هذه الحالة تكون أعلا من تكلفة التخزين . كذلك كان من رأى إدارة المشتريات أن الاعتماد فى تقدير كمية الطلب الأمثل على أساس أسعار الفائض يعتبر طريقة ممتازة تمكن الشركة من شراء أقصى كمية من الخامات بأسعار منخفضة دون الالتجاء إلى المضاربة فى سوق المواد الفائضة . وقد اعتبرت إدارة المشتريات أن تمسك قسم ضبط المواد بالاعتماد على أسعار القائمة مرجعه إلى عدم معرفتهم إذا كان الصنف موجوداً فعلا فى سوق الفائض . وقد اقترحت إدارة المشتريات أن يعتمد قسم ضبط المواد فى كميات الطلب على أسعار القائمة ، لكن إذا وجدت إدارة المشتريات أن الصنف متيسر الحصول عليه فى سوق الفائض يكون لها الحق فى كمية الطلب على أساس الأسعار التى يمكن الشراء بها . غير أن السيد حسان لم يكن مقتنعاً تماماً بأن يسمح لإدارة المشتريات

بتعديل كمية الطلب فى كل حالة ، وكان فى اعتقاده أن فى ذلك تكرار للجهود التى يقوم بها قسم ضبط المواد .

١ — هل تعتقد أن قرار السيد حسان بتخفيض تقدير تكاليف إصدار أمر التوريد من ٦٫٥٠ ج إلى ٥ ج قراراً معقولا له مبرراته ؟

٢ — هل من الضرورى أن يؤثر سعر سوق المخلفات على تحديد حجم الطلب الأمثل ؟ وهل يعتقد بوجوب تدخل إدارة المشتريات فى تحديد كمية الطلب ؟

٣ — هل تعتقد أن النظام المقترح لتحديد كمية الطلب الأمثل صالح للتطبيق ؟

وضح نقط الضعف والقوة فى النظام المقترح .

المبحث الخامس

اختيار مصدر الشراء المناسب

ماهية أهمية مصدر التوريد المناسب :

إن اختيار مصدر الشراء المناسب أو المفاضلة بين المصادر المختلفة للاختيار منها تعتبر من الأعمال الهامة التى تقوم بها إدارة المشتريات فى مجال نشاطها الرئيسى . إن عملية اختيار المصدر لا تعد مجرد مرحلة مستقلة من مراحل أو إجراءات الشراء لها نصيبها المستقل من النجاح أو الفشل دون أن يكون لها تأثير على غيرها من المراحل أو الأهداف إلا بالقدر البسيط ولكن فى الحقيقة أن الفشل فى اختيار المصدر المناسب له تأثيره الكبير ، والمباشر على باقى وظائف أو أهداف الشراء الأخرى حيث أن المصدر المناسب هو الذى يستطيع أن يحقق لك الجودة التى تطلبها وأن يحافظ على هذا المستوى طول فترة التعاقد التى قد تستمر فترات متعددة طالما ظل مصدراً مناسباً ، كما أن المصدر المناسب هو الذى تستطيع أن تتفاهم معه المنشأة على السعر المعقول وعلى الشروط المناسبة لظروف المنشأة ويتجاوب دائما معه بل يكون مرنا ومتمشيا مع أى ظروف طارئة أو غير طارئة تقابلها ، كما أن المصدر المناسب هو الذى يستطيع التعاون مع المنشأة فيما يختص بالكمية والوقت المناسبين مفضلا المنشأة على غيرها أو على الأقل غير مفضل غيرها، وتستطيع أن تلجأ إليه بالنسبة للمشاكل التى تقابلها فيما يختص بالكمية أو الجودة أو الوقت، وكثيراً ما تقابل المنشأة مشاكل بهذا الخصوص.

لذلك نقول إن اختيار المصدر المناسب يعتبر بحق الخطوة الرئيسية أو الوظيفة الرئيسية التى تؤثر تأثيراً مباشراً على أعمال إدارة المشتريات وعلى تحقيق

أهدافها الأخرى أى أن اختيار مصدر الشراء المناسب يحقق بلا شك النجاح فى عملية الشراء بأكلها ويحقق — فى النهاية — الشراء المناسب الرشيد وهو الشراء بالسعر المناسب وبالجودة المناسبة فى الوقت المناسب بالكمية المناسبة .

ولذلك أيضا يرتبط بهذا الموضوع أهمية تكوين وتنمية العلاقات الطيبة مع الموردين لأن مجرد اختيـار المصدر المناسب لا يكفى بل من الواجب الاحتفاظ بهذا المصدر المناسب والإبقاء على مناسبته أكبر فترة ممكنة وتكرار التعامل معه بشروطه المناسبة وربما بأفضل منها بعد ذلك ـ بدلا من تكرار الجهد المؤقت واحتمال عدم العثور على المصدر المناسب . وهذا بالتالى يستلزم أمران ، أولهما أنه طالما كان المصدر مناسبا أى عادلا فى معاملاته وشروطه ووفائه بالتزاماته ، فيجب أن تكون المنشأة من ناحيتها أيضا مناسبة وعادلة ومعتدلة فى معاملتها وفى وفائها بالتزاماتها وواجباتها تجاه هذا المصدر ، كما يجب أن لا يكون عندها أية اتجاهات استغلالية للمورد حتى ولو سنحت لها الفرصة لتنفيذ ذلك ، بل عليها توجيه وإنصاف المورد فى مثل هذه الظروف . ثانيهما ، ضرورة ضمان استمرار هذه المناسبة أو هذا الاعتدال من الطرفين ، وهذا يقتضى تكوين العلاقات الطيبة مع الموردين وتنمية هذه العلاقات معهم على أساس ـ برنامج موضوع .

حقيقة نجد أن التخطيط السليم للاحتياجات كماً ووقتاً وكيفاً يجنب المنشأة كثيراً من المشاكل والمساوىء ، ولكن فى الوقت نفسه نجد أن الأمر لا يمنع من المفاجآت والطوارىء أو التغيرات غير المتوقعة التى تحتاج إلى تصرف سريع ومرونة فى الشروط أو التعامل لا من ناحية المنشأة وحدها ولكن من ناحية مصدر التوريد أيضاً ، وأن وجود العلاقات الطيبة المتبادلة مع مصدر التوريد تذلل كثيراً من هذه الأمور ، فمثلا قد تنشأ الحاجة السريعة إلى كمية معينة من مادة أو مواد معينة بمواصفات خاصة ، وهذا بدوره يتوقف على المصادر المناسبة التى تتعامل معها المنشأة وتجاوبها معها

وسرعتها فى سد احتياجات المنشأة العاجلة ، والعكس أيضا ، فربما تكون هذه المفاجآت أو التغيرات مسببة لوجود زيادة فى كميات بعض المواد لا داعى لها ، أو وجود طلبيات تحت التوريد لا داعى لبعضها ، وهنا أيضا نجد أن مصدر الشراء المناسب يستطيع التفاهم مع المنشأة بدون أن يسبب لها الإرباك أو المخاطر أو الخسارة . وهذا يبين لنا أولا ، أهمية اختيار مصدر التوريد المناسب ، وثانيا ، أهمية تكوين وتنمية العلاقات الطيبة والثقة المتبادلة معهم ، لأنه مهما كانت الشروط والنصوص التى تحاط بها المنشأة وتضمنها عقود توريدها فإن مجرد تنفيذ هذه الشروط ربما لا يحقق أهداف وأغراض المنشأة فى نجاح عملية الشراء السليم فى النهاية ما لم تتوافر الثقة وحسن النية بين الطرفين وما لم تتوافر لدى المصدر الاهتمام الكافى بمصلحة المنشأة واهتمامه بتنفيذ احتياجاتها بالشكل السليم . كما أنه حتى مع اختيار أحسن الموردين من حيث الإمكانيات وأفضلهم بالنسبة للوفاء بالوعود المقطوعة ، فكثيرا ما تواجه المنشأة أزمات فى التوريد والاحتياجات ، لا تنفع فيها الشروط والنصوص المتعاقد عليها ، ولا مقدرة الموارد المالية أو كفاءته الفنية . بل بالعكس قد يترتب على تنفيذ الشروط بحرفيتها خسارة محققة للمنشأة .

العوامل المؤثرة فى اختيار مصدر الشراء المناسب :

على المسئولين عن الشراء اختيار هؤلاء الموردين الذين يستطيعون توفير السلعة المناسبة بالكميات المناسبة والجودة المناسبة والثمن المناسب فى الوقت المناسب مراعين فى اختيارهم العوامل المؤثرة فى تحقيق هذه الأهداف ، وأهم هذه العوامل هى :

١ — الموقع الجغرافى للمورد :

إن مكان المورد الجغرافى يعتبر من العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار عند المفاضلة بين مصدرين أو أكثر ، إن الموقع القريب من المنشأة يضيف ميزة له.

عن غيره من الموردين من حيث سرعة وسهولة الاتصالات وتبادل المعلومات وسرعة وسهولة النقل .

ووصول البضاعة وإمكان الاعتماد على وسائل النقل الميسرة وذلك كله بتكلفة أقل وربما تقل السلع مع المحافظة على كفايتها وجودتها أو نضجها ، ويقتضى الأمر عندما يكون هناك احتمال للجوء إلى مصدر أبعد ، دراسة هذه النواحى لتقسيم الجهد والكلفة والمبذولين عند التعامل مع هذين المصدرين ومقارنتها بالنواحى وبالمزايا الأخرى المتحصل عليها من التعامل مع أحد هذين المصدرين ، وذلك لتقرير التعامل مع أى منهما ، ونقصد بذلك أن الموقع الجغرافى عامل هام لتوفير الجهد والتكلفة وإتاحته كثيرا من التسهيلات فى عمليات التوريد ، ولكن لا يجب أن يؤخذ على علاته مجردا من أى اعتبارات أخرى بل يجب دراسة إمكانياته فى توفير هذه النواحى ومقارنة ذلك بالنواحى والعوامل الأخرى التى يجب توافرها وأخذها فى الحسبان للوصول إلى الشراء السليم ، وحتى لو نظرنا إلى عامل الموقع الجغرافى فقط مجردا من أى عوامل ونواحى أخرى ـ سنتكلم عنها بعد ذلك ـ نجد أنه ربما يكون هناك مصدرين أحدهما أقرب من الثانى ولكن المصدر الأقرب لم يستطع الاستفادة من قرب موقعه ولم يستطع توفير مزايا الموقع القريب ، فمثلا لا يستطيع توصيل السلع فى الوقت أقل من المصدر الأبعد ، لاعتماده على وسائل نقل غير سليمة أو لسوء فى نظام النقل والحركة عنده وسوء فى إدارتها وتشغيلها ، مثل آخر إذا كان هذا الموقع القريب لا تتوفر عنده سهولة وسرعة عملية الاتصال وتبادل المعلومات والزيارات وذلك نتيجة لخضوعه لإجراءات معقدة ولسوء الإدارة عنده أو لعيوب فى أجهزة العاملين لديه ، إلى غير ذلك بالتالى يكون الموقع الأبعد نسبيا مصدراً أنسب من المصدر الأقرب ، وبالتالى يحتاج الأمر من المسئولين عن اختيار المصدر دراسة هذه النواحى وغيرها لتقرير أنسب مصدر من الناحية الجغرافية تمهيداً لمقارنتها أو دراستها مع باقى العوامل المؤثرة فى اختيار المصدر والتى سنتابع الحديث عنها .

٢ — مقدرة المورد الانتاجية والفنية :

من الطبيعي أن تختار المنشأة المصدر الذي يستطيع دائما إنتاج ما تطلبه المنشأة بنفس مستوى الجودة والكفاءة التي قررت التعامل فيه دون أن تنشأ - نتيجة التعامل المستمر معه عند التنفيذ - أية مشاكل خاصة بالجودة والإنتاج والفحص ، والاستلام والارتجاع كما أنه من المهم في هذا المجال أن تكون لدى المورد القدرة - الانتاجية الكافية لتوريد كمية معقولة من احتياجات المنشأة بقدر الإمكان لأنه في الحقيقة لا داعي لتجزئة الكمية المطلوبة على عدد غير مناسب من المصادر طالما أنه لا توجد ضرورة إلى ذلك .

هذا من ناحية المقدرة الانتاجية ، أما من ناحية المقدرة الفنية فإنه من الأفضل التعامل مع المصدر الذي يعرف عنه حداثة معداته وآلاته واهتمامه الدائم بالابتكار والجديد ومتابعة ومسايرة التغيرات والتطورات الفنية ومحاولة السبق في هذا المجال وكفاءة جهاز الأبحاث عنه . ومن المهم أيضا أن تتوكد إمكان تجارب هذا المصدر مع مطالب وأفكار واقتراحات المنشأة من الناحية الفنية واستعداده إلى عمل التجارب وتحمل مخاطرها في خدمة عملائه .

٣ — الخدمات والصيانة التي يقدمها المورد :

نجد أحيانا أنه بالنسبة لبعض المنتجات والمشتريات أهمية الخدمات الفنية والصيانة التي يقدمها المورد ، لذلك من الضروري دراسة إمكانيات المورد ومستوى ما يقدمه من خدمات فنية وصيانة ، ثم مدى إمكان اللجوء إلى بيوت أخرى خاصة لتقديم هذه الخدمات والصيانة أو مدى إمكان قيام المنشأة بها أو الاعتماد على نفسها أو مدى إمكانياتها في الاستغناء عنها ، كل ذلك - لا شك - له تأثيره على اختيار وتفضيل مصدر دون آخر .

٤ — مدى استمرار وانتظام توافر إمكانيات المصدر :

وذلك من الناحية الانتاجية والفنية والخدمات والصيانة ونقصد بذلك مدى

استقرار واستمرار المصدر المختار على تقديمه للانتاج المناسب والمقدرة الفنية المناسبة وذلك لتقرير إلى أى مدى يمكن الاعتماد على هذا المصدر أو الارتباط معه أو الاعتماد عليه ورفض التعامل مع مصدر آخر ربما قد تنشأ الحاجة به مستقبلا .

٥ — طاقة المورد وإمكانياته الاحتياطية :

إن طاقة المصدر وإمكانياته الكمية بقدرته على توفير احتياطى كبير من المنتجات واستعداده الدائم لتلبية الطلبات عن أى كميات زائدة عن المعتاد أو زائدة عن المتعاقد عليه فى الوقت المناسب ، قد يكون من العوامل الهامة لدى بعض المنشآت التى تخضع ظروف إنتاجها لظروف معينة أو لأى طوارىء حيث أن المورد ذو الإمكانيات والطاقة المحددة قد لا يمكنه الاستجابة عادة لتنفيذ الطلبات العاجلة مما يضطر المنشأة إلى اللجوء إلى مصدر لم تعتاد التعامل معه أو لقبول - شروط أقل مناسبة أو أسعاراً أعلى.

٦ — السمعة والشهرة :

إن سمعة المصدر وشهرته الطيبة تضفى عليه من الثقة والاطمئنان بما يجعل المنشأة تفضله على غيره مسهلا عليها قبول بعض شروطه أو أسعاره التى ربما تزيد عن غيره ، كما توفر على المنشأة كثيراً من الجهد الذى يبذل فى دراسة منتجاته وفحصها ودراسة التعامل معه لأن مثل هذا المورد يكون حريصا على سمعته وشهرته . كما تظهر هذه الناحية بشكل أوضح بالنسبة لشراء الأجزاء نصف المصنوعة أو الكاملة الصنع لإدخالها فى المنتج الذى تنتجه المنشأة المشترية والإعلان عن ذلك بالنسبة لمنتجاتها حيث أن سمعة وشهرة هذا المصدر تضفى بالتالى بعض السمعة والشهرة على المنتج النهائى للمنشأة المشترية لدى عملائها .

٧ — درجة كفاية ودقة جهاز الرقابة على المنتجات وفحصها لدى المورد :

من العوامل الهامة لتقييم المصدر وتفضيله على غيره أن يكون لديه نظاما دقيقا لاختيار وتجربة منتجاته ونظاما أو جهازاً فنيا سليما لفحص هذه المنتجات قبل قبولها وتهيئتها للتوريد ، وأن هذا بدوره يعطى المشترى ثقة كبيرة فى مشترياته - واطمئنانا عليها بالإضافة إلى تجنيبه كثيرا من الجهد والتكلفة فى عمليات الفحص والاستلام وتجنبه كثيراً من متاعب ومشاكل الشراء والتعامل مع الموردين .

٨ — الشروط العامة التى قد يفرطها المورد :

قد يكون مصدر الشراء مناسباً من عدة وجوه ولكن لموقفه الاحتكارى أو شبه الاحتكارى ، أو لأى سبب آخر قد يفرض بعض الشروط الخاصة بالتعاقد والتى لا تتلاءم مع ظروف المنشأة المشترية أو تجعل المنشأة غير مطمئنة على إمكان استجابتها أو تنفيذها لهذه الشروط مما لا يصح معه المقامرة أو المخاطرة بقبول هذه الشروط . ولو أنه هنا يجب الاشارة إلى أن جهاز الشراء الكفء هو الذى لا يرضخ سريعا لهذه الشروط أولا تجعله هذه الشروط يرفض التعامل مع هذا المصدر سريعا ، ولكن - وحيث أن هذا المصدر يمتاز ببعض الصفات والنواحى - فعلى جهاز الشراء أن يحاول جاد - التوفيق بين هذه الشروط وبين ظروفه ومطالبه وإمكانياته محاولا عن طريق التفاوض السليم أن يجعل المورد يقبل التنازل أو التخفيف من بعض شروطه ويساعد على ذلك كثيراً مهارة وكفاءة المفاوضين بالإضافة إلى ما سبق الاشارة إليه من تنمية العلاقات الطيبة مع الموردين .

٩ — مدى تعاون وتفاهم المورد وطريقة معاملته لعملائه :

إن المورد الذى يمتاز أو يعرف عنه حسن المعاملة والتفاهم مع العملاء كل قدر

حاجته وإمكانياته وظروفه والتعاون معهم على هذا أساس أى على أساس البدء بدراسة احتياجات وإمكانياته وظروف العمل المشترى والعمل على التجاوب معها بقدر الإمكان دون أن يفرض نفسه وشروطه وطريقة تعامله عليها ، مثل هذا المورد يفضل غيره من الموردين من لا يعترض - فى حدود المعقول - على مايطلب منهم من تعديلات فى الكم أو الكيف أو الوقت بعد التعاقد ، أو يستجيبون لإجراء هذه التعديلات فى الكيف حتى بعد الاستلام، وهناك من الموردين مايعرف عنهم وفاؤهم الكامل بالعهود والالتزامات التى يتفق عليها ماكتب منها أو ما لم يكتب حيث أنه كثيراً مانجد أن النصوص والكتابة قد لاتحتوى على كل شىء أو يفوت عليها بعض النواحى قد يجانبها التوفيق فى التعبير القانونى السليم كما أن بعض النصوص قد يمكن تأويلها إلى أكثر من معنى وخاصة إذا تعمد المورد المراوغة أو التلاعب وقد يكون قاصداً ذلك عن عمد عند صياغة هذه النصوص بل على العكس يقوم بعض الموردين فى التعاون مع العميل فى هذه الأمور ويشعرونهم بحسن النية والارتياح والثقة وأنهم سيقومون - بالتفاهم فى حل أى مشاكل تنشأ من هذه النواحى . كما أن هناك من الموردين من لا يمانع فى الاستجابة لأى مطلب من العميل ناشئة عن أى طوارىء أو مفاجآت أو ظروف لم تكن مؤكدة وقت التعاقد بل يساعدون العميل على عدم التورط عند التعاقد مادام غير متأكد من ظروفه وأنه سيتجاوب معه عند تغيير هذه الظروف . كل هذه الأمور ما هى إلا أمثلة تدعو المنشأة المشترية إلى الارتياح والثقة فى المورد وحب التعامل معه والاعتماد عليه .

١٠ — الأفراد العاملين لدى المصدر :

لهذا العامل نصيبه من الأهمية ونصيبه من تقييم المورد، وقد تهمله بعض المنشآت حيث لا يهمها جهاز العاملين لدى المورد وصفاتهم وطريقتهم فى التعامل مادام المورد سيفى ببعض احتياجات المنشأة ، ولكننا فى الحقيقة نجد أن لهذا العامل أثره المباشر

أو غير المباشر على تفضيل الاستمرار فى التعامل مع مصدر دون غيره وكثيراً مانجد فى حياتنا العادية أن بعضا منا يقرر عدم دخول متجر معين للشراء لأن من يعمل به لا يحسن مقابلته أو التحدث معه أو يكفل له الارتياح عند الشراء مع أن هذا المتجر قد يمتاز عن غيره نسبيا فى بعض النواحى المتعلقة بالسلعة ، وتزداد أهمية هذا العامل إذا تساوت ما يمتاز به هذا المتجر مع متجر آخر دون هذا العامل . إلا أن لهذا الموضوع ناحيتان أولهما هى الحالة النفسية (أو الغيرمباشرة أو - الخارجية) وهى التى تتعلق بطبيعة تعامل الأفراد العاملين لدى المورد مع العملاء وهى ما أشرنا إليه . والثانية وهى العملية أوالمباشرة أو الداخلية) وهى تتعلق بالأفراد العاملين لدى المورد من ناحية مايسودهم من علاقات صناعية أوإنسانية ومن عوامل الانسجام أو التنافر فى علاقاتهم ببعضهم أو فى علاقاتهم بإدارة المنشأة لما لذلك من تأثير واضح على سير العمل وعلى مستوى الإنتاج وعلى مدى القدرة على التنفيذ السليم حيث أن تدهور العلاقات الإنسانية بين الأجهزة العاملة أو الأفراد العاملين لدى المورد يؤدى إلى عدم الانتظام فى العمل وبالتالى إلى عدم اطمئنان للعملاء إلى التعامل مع هذا المصدر أوضمان إمكان استمرار التعامل معه على شكل سليم .

١١ — تبادل المنفعة والتعامل :

لاشك أن المصدر الذى يتبادل مع المنشأة التعامل والشراء يفضل غيره من هذه الناحية . وطبعا هذا إذا كان المصدر فى حاجة إلى بعض ماتنتجه المنشأة أو إلى ما يمكن أن تنتجه المنشأة وهذا أيضاً على أساس عدم تضحية هذا المصدر بأهداف الشراء السليم من ناحية الجودة أو السعر أو غيرها إلا بالقدر النسبى الذى يمكن أن تسمح به دون تجنى من المنشأة أومحاولة فرض ما تنتجه أو تبيعه على مصدر التوريد طالبة منه أن يتحمل أكثر من اللازم نظير التعامل معه وتفضيله عن غيره .

السياسات الخاصة بمصدر الشراء

تمهيـــد :

تقوم المنشأة بإعداد بيان تفصيلي باحتياجاتها كيفا وكما ووقتا أى يكون عندها مشروعا كاملا لميزانية أو لبرنامج المشتريات ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى يستلزم الأمر حصر الموردين الذين يتعاملون فى الصنف ومعرفة مستوى كل منهم وإمكانياته وشروطه وطريقة تعامله وغيرها من العوامل المؤثرة والسابق التكلم عنها ، وذلك سواء للموردين الذين سبق التعامل معهم أو الذين لم يسبق التعامل معهم . ويجب جمع البيانات الخاصة بمن لم يسبق التعامل معهم - بجانب أهمية الخبرة السابقة للمشترين بالموردين السابق التعامل معهم - من مصادرها السليمة وبالطرق العلمية المفيدة والتى منها الاتصال بالمصدر نفسه والاطلاع على إنتاجه وسجلاته ومعرفة عملائه ومستواهم والاتصال بهم لتبادل المعلومات ، ويمكن الاطلاع على كل مايصدره هؤلاء الموردين من نشرات وكتالوجات وعينات وما يقومون به من إعلان وما يقيمونه من معارض خاصة أو عامة وما يعدونه من أفلام أو زيارات أو ندوات أو محاضرات ، كما يفيد فى هذا المجال الاستفادة من مندوبى البيع الذين يترددون على المنشأة كمصـــدر هام من مصادر المعلومات التى يستفيد منها المشترى من مصادر الشراء وأنواع السلع ومميزاتها والمعلومات التجارية بصفة عامة . كما يمكن أن يساعد فى هذا المجال الدليل العام والصحافة أو المجلات المتخصصة ومنشورات أو سجلات اتحادات الصناعات واتحادات الغرفة التجارية وغيرها من الوسائل الممكنة .

وبذلك يكون أمام المنشأة البيان التفصيلى لاحتياجاتها كما وكيفا ووقتا ، بجانب السجل الكامل لموردى الأصناف وبياناتهم ومعلوماتهم وعيناتهم ،

هذا كله بمساعدة خبرة الفنيين والمختصين والمسئولين عن الشراء تقوم المنشأة بتقرير أى المصادر تختار لإمكان التعامل معها ثم يتم الاتصال بها بطريقة أكثر تفصيلا وأكثر مباشرة وبالمقارنة بينها وذلك للوصول إلى قرار سليم فيما يختص بمصـــدر الشراء المناسب . (وقد سبق أن تعرضنا للظروف المختلفة للشراء وأيضا إجراءات الشراء) .

وعادة تفاضل المنشآت فى مجال اختيار مصادر الشراء بين سياسات بديلة حيث يوجد أمام المنشأة عدةسياسات بديلة ـ لكل منها مزاياه وعيوبه وظروف تطبيقه ـ هذا فى الوقت الذى قد تتحكم فيه ظروف المتجر أو ظروف السلعة وطبيعتها وظروف إنتاجها أوعرضها وأيضا ظروف الطلب فى اختيارسياسة دونأخرى أوفى الاضطرارإلى قبولسياسة دونأخرى .

إلا أنه بمعرفة عيوب ومشاكل هـذه السياسة ومزاياها يمـكن للمنشأة المشترية التنبيه إلى الاستفادة من هذه المزايا ثم محاولة التقليل من أثر بعض المشاكل والعيوب أو التغلب على بعضها أو على الأقل الاستعداد لهـا . وهذا يعنى أيضا أن تلك الظروف ـ المشار إليها ـ قد تحكم عدم إمكاناتباع سياسة معينة بينما هى الأفضل أوهىالتى تتفق معالمنطق أوالأصول العلمية ، ومع ذلك يجب على المنشأة أن تـكون ملمة بكل هذه السياسات البديلة وأن تـكون على علم بتلك السياسة السليمة والتى لم تستطع اتباعها لظروف معينة محيطة بها على أن تكون هذه السياسة هدفا لهـا تسعى إليه مع العمل بدون تقصير على تذليل تلك الظروف وإزاحة مايعوقها من صعوبات ومشاكل .

هذه السياسات هى :

أولا : الشراء من مصدر واحد أو من عدة مصادر :

فقد تفضل المنشأة الاعتماد على مصـــدر واحد لسد احتياجاتها من الصنف وقد توزع تلك الاحتياجات على أكثر من مورد .

وتفضل بعض المنشآت الاعتماد على مصدر واحد لشراء كل ماتحتاج إليه من الصنف المعين لعدة أسباب أهمها :

١ — احتمال الحصول على خصم الكمية .

٢ — الاقتصاد فى تكاليف النقل لتركيز نقلها من مكان واحد ولاستغلال حمولة العربة الكاملة .

٣ — زيادة تعاون وولاء المورد مع المنشأة التى تقصر مشترياتها عليه .

٤ — سهولة إجراءات الاتصال والمتابعة والاقتصاد فى إجراء الشراء والاستلام والدفع وسهولة العمليات الحسابية نسبيا .

٥ — امتياز هذا المصدر وتمتعه بشهرة عالية وسمعة طيبة فى معاملاته وخدماته وجودة منتجاته وإيجابيته فى تقديم كل جديد واقتراح الأذواق .

٦ — احتكار المورد للصنف المطلوب شراؤه أو احتكاره مستوى الجودة المناسب للصنف بحيث يكون هناك مجال للاختيار .

٧ — صغر حجم الكمية المشتراة مما لا يسمح بتوزيعها على عدد من المصادر أو بحيث أن تقسيمها سيؤدى إلى ارتفاع تكاليف الشراء .

٨ — فى حالة ضرورة توافر التجانس فى بعض الأصناف المشتراه وعدم ضمان هذا التجانس عند التعامل مع أكثر من مصدر .

٩ — فى حالة اشتراط المورد شراء حد أدنى من الكمية ، وإلا زادت التكلفة كثيراً ولا تسمح إمكانيات أوظروف المنشأة بشراء كمية أكبر منها .

١٠ — أن زيادة الكمية المعروضة من السلعة المطلوبة بسبب الكساد

أو بسبب قلة الطلب أو بسبب زيادة الإنتاج وإمكان توفرها باستمرار قد يجعل الاعتماد على المصدر الواحد سياسة مقبولة والاكتفاء بالاقتصار عليه لسد احتياجات المنشأة .

إلا أنه فى الوقت نفسه توجد عوامل متعددة تبرر اتباع المنشأة سياسة التعامل مع أكثر من مورد فى عدم الاعتماد على المصدر الواحد ، ومن هذه المبررات ما يأتى :

١ — إيجاد التنافس بين الموردين على الجودة والسعر والخدمة وغيرها .

٢ — تجنب بعض المخاطر التى تتعرض لها المنشأة من الاعتماد على المصدر الواحد .

٣ — ضمان السرعة وازدياد المرونة فى الحصول على احتياجاتها من الصنف .

٤ — قد لا تفضل المنشأة أن تكون مشترياتها من الصنف الواحد من مورد واحد قد يعتمد هو الآخر على هذه المنشأة أو على عدد قليل منها ويعتبرها مورد رزقه الرئيسى ويتوقف على عملياتها نجاح أعماله فإن ذلك يحمل المنشأة مسئوليات كبيرة قد تحرجها كثيراً إذا ما أرادت تغيير سياستها .

٥ — عندما تدعو ظروف المنشأة بالنسبة لمجموعة سلعية أو تكون سياستها الشراء للاستخدام العاجل بدلا من سياسة الشراء للتخزين والاستخدام فى المستقبل يكون من الأفضل لها أن تشترى احتياجاتها من الصنف من عدة مصادر لضمان السرعة فى التوريد .

٦ — قد يؤدى التعامل مع أكثر من مصدر إلى سعة التشكيل والتنويع المرغوبة بالنسبة لبعض السلع .

وقد تتجه المؤسسة فى اتباعها لسياسة التعامل مع أكثر من مصدر إلى اعتبار مصدر واحد منها هو المورد الرئيسى لكثير من الأسباب التى وردت

فى مبررات سياسة الاعتماد على المصدر الواحد ويعتبر الموردين الآخرين مصادر فرعية لتفادى مشاكل الاعتماد على مصدر واحد، والاستفادة من مزايا التعامل مع أكثر من مصدر كما تواجه المنشأة فى إنتاجها سياسة المصادر المتعددة - مشكلة تقسيم طلباتها بين المصادر المختارة، ويقوم البعض بتقسيم الطلبات بين المصادر بالتساوى ويلجأ البعض إلى تقسيم وتوزيع الطلبات مفاضلا بينها على أساس الجـــودة والسعر ونوع الخدمة إلى أن احتمال الاستفادة من المصادر الجديدة مستقبلا وغيرها من عوامل المفاضلة حسب ظروف السلعة والمنشأة قل ما يحدث فى حالة وجود « منفعة متبادلة » والتوزيع طبقا لحجم التبادل .

ثانيا : الشراء من المنتج أو الموزع :

والموضوع الثانى يواجه المشروع عند اختيار مصادر الشراء المناسبة هو تقدير ما إذا كان يحصل على احتياجاته من المنتج الأصلى مباشرة أو من الوسطاء الذين يقومون بتوزيع هذه السلع مثل تاجر الجملة ، ويختار المتجر لنفسه السياسة التى تتفق ومصلحته ، والتى تتناسب وتلائم ظروفه الخاصة .

فعندما يفضل المشروع التعامل مع المنتج مباشرة يكون ذلك لبعض الأسباب منها :

١ — عندما تكون الخدمات التى يؤديها الوسيط لا مبرر لها ويمكن التغاضى عنها .

٢ — عندما تكون الكمية المشتراه كبيرة نسبيا بما تبرر الاتصال بالمنتج مباشرة .

٣ — عندما تكون الأرباح التى يحصل عليها الوسيط كبيرة ويمكن توفيرها والاستفادة منها .

٤ — عندما يكون المشروع قادراً على القيام بدور تاجر الجملة أو الشراء من المنتج مباشرة بطريقة أكفأ وبتكاليف أقل .

٥ — عندما يؤدى الاتصال بالمنتج مباشرة أو الشراء بكمية كبيرة منه للحصول على خصم الكمية .

ولكن أحيانا يكون من الأفضل الشراء عن طريق تاجر الجملة لبعض الأسباب منها :

١ — تلك الخدمات التى يؤديها تاجر الجملة ولا يسهل تحقيقها والحصول عليها باتباع طريق آخر منها ،

(١) تاجر الجملة يجمع عدداً من الأصناف والأنواع من مجموعات سلعية مختلفة ومن منتجين عديدين ومنتشرين ، والتى يمكن لتاجر التجزئة أو لأى مشترى التشكيل منها .

(ب) يقوم تاجر الجملة بعمليات التخزين وتوريد السلعة فى الوقت المناسب والمكان المناسب لتاجر التجزئة وللعملاء الآخرين .

(ج) قد يؤدى تاجر الجملة بعض الخدمات والوظائف التسويقية الرئيسية التى تسهل عملية البيع وتزيد من كفاية عملائه من تجار التجزئة أو مشترين صناعيين أو غيرهم - مثل التمويل والائتمان ، والمساعدة فى التنسيق والعرض والدعاية وإعطاء النصح والتوجيهات ورفع كفاية ومستوى معلومات المشترين ، وانفراده أو انفراد القليل منهم ببعض الأصناف والأذواق ، والموديلات التى يحتكرون صنعها دون المنتج .

٢ — عندما يكون حجم الطلبية صغيراً بالقدر الذى لا يوجب الاتصال بالمنتج أو إذا حدث ذلك قد يكون الشراء فى النهاية بسعر أعلى وبتكاليف شرائية أكبر أو بجهد أكبر لا تبرره تلك الطلبية الصغيرة .

٣ — عندما يكون الوسيط هو الموزع الوحيد للمنتج .

٤ — عندما يكون قيام تاجر التجزئة أو المشترى الصناعى بوظائف تاجر الجملة - كلها أو بعضها - مؤديا إلى عدم كفاية الأداء وزيادة التكاليف حيث أن الاستغناء عن تاجر الجملة لا يترتب عليه إلغاء أو الاستغناء عن الخدمات والوظائف التى يقوم بها (وهى وظائف تجارة الجملة) ولكن ينقل عبء القيام بها إلى البعض الآخر الذى يتحمل مسئولياتها ويواجه ويعالج مشاكلها، وأن أهمية تاجر الجملة تتوقف فى ميدان معين على ما إذا كان فى استطاعة تلك الجهات أن تقوم بوظائف تاجر الجملة بنفس الكفاية - على الأقل - وبتكلفة مناسبة .

ثالثا : الشراء من مصادر الشراء المحلية :

وهذه من السياسات أو المشاكل الشرائية التى تقابل المنشآت الكبيرة، وخاصة تلك التى لها أفرع فى عدة مناطق متباعدة (القاهره - الاسكندرية - طنطا - المحلة - أسيوط - . . . وهكذا) وفى هذه الحالة ينشأ السؤال ، هل تقوم المنشأة بضرورة التعامل مع المصادر المحلية التى تعمل فى منطقتها أم تلجأ إلى المصادر الخارجية وهل يترك الفرع - بالنسبة لبعض الأصناف - اختيار بعض المصادر المحلية والشراء منها مباشرة وتقوم إدارة المنشأة بقصر الشراء مركزيا على بعض الأصناف دون التقيد بالمصادر المحلية المحيطة بها أو بالأفرع .

ويكون التعامل مع المصادر المحلية بالنسبة لكل أو بعض الأصناف - دون التعامل مع مصادر أخرى خارجية قد تكون من المصادر الرئيسية لهذه الأصناف وتمتاز ببعض المزايا والصفات فى النوع أو الكم أو السعر أو الخدمة أو غيرها - يكون ذلك عادة للاستفادة من المزايا التالية أو بعضها والتى هى فى الوقت نفسه أسباب الشراء من المصادر المحلية وتفضيلها عن المصادر الخارجية التى قد تمتاز عن المحلية ببعض الصفات والنواحى المتعلقة بالسلعة .

١ — الاقتصاد وتقليل نفقات الشحن والنقل والتأمين وغيرها .

٢ — سرعة الموردين المحليين فى تسليم الطلبات وخاصة إذا كانت هذه الطلبات صغيرة الكمية .

٣ — زيادة إمكان مسايرة الفرع (المشترى) لبعض الاتجاهات والأذواق فى المنطقة المحيطة به ومقابلته لاحتياجاتها الاجتماعية ومسايرته لتقاليدها الاجتماعية التى قد تنعكس على السلع وخاصة عندما يكون الموردين المحليين على إلمام تام باحتياجات المنطقة والعمل دائما على مسايرة أذواقها أو ظروفها أو متطلباتها .

٤ — أن التعامل مع مصادر الشراء القريبة يزيد من إمكان التعاون والثقة والفهم المتبادل وتقديم الخدمات المختلفة .

٥ — زيادة المرونة فى مقابلة طلبات الشراء ومتطلباتها وما ينشأ عنها سواء من ناحية التوريد أو الارتجاع أو التركيب أو المساعدة فى التشغيل أو طلب أو تعديلات ومتابعتها أو متابعة تجهيز وإنتاج الطلبيات الخاصة .

٦ — مرعات الأصول والواجبات أو العلاقات الاجتماعية مع موردى المنطقة المحليين وتنمية العلاقات العامة معهم ومع المجتمع المحيط بها . وتشجيع هؤلاء الموردين والأخذ بيدهم وشد أزرهم وخاصة إذا كان فى ذلك مساهمة فعلية وعملية للوصول إلى مستوى عال من الكفاءة فى الانتاج والأداء والخدمة أى لايكون التعاون معهم على حساب الكفاية فى الانتاج والأداء والخدمة إلى أمد طويل دون فاعلية من ناحيتهم ـ أى يجوز التضحية بعض الوقت وبعض الشىء ببعض النواحى وخاصة إذا كانت المنشأة المشترية كبيرة وقادرة على ذلك وخاصة أيضا إذا كان الموردين المطلوبين فى محاولات دائمة

بقدر مايملكون على سد ما يشوبهم من ثغرات وبذلك تساهم المنشآت المحلية أو فروع المنشآت الكبيرة فى زيادة ازدهار المجتمع المحلى الذى تعمل فيه وإنما فى اقتصادياته ، ويعتبر هذا من الواجبات الهامة التى يجب أن تراعيها كل منشأة تسمح لها إمكانياتها بذلك .

رابعا : تبادل التعامل والمنفعة :

والمقصود بهذا المبدأ هو أن تقوم المنشأة بشراء حاجياتها أو بعضها من المصدر الذى يقوم هو بالتالى بشراء بعض احتياجاته منها ، وطبعا هذا يكون ممكنا إذا كانت المنشأة الأولى تقوم بإنتاج وبيع أصناف تحتاج إليها مصادر التوزيع التى تشترى المنشأة احتياجاتها .

وعلى هذا الأساس وتطبيقا لهذا المبدأ تقوم إدارة المنشأة بتقرير عدم شرائها احتياجاتها أو بعضها إلا من مصـــدر التوريد الذى يقوم بشراء احتياجاته أو بعضا منها من هذه المنشأة أى يبادلها التعامل والمنفعة ، وربما بل عادة يكون مصدر التوريد قد قرر هو بدوره اتباع هذا المبدأ ، أى أن شراء المنشأتين مرتبط بشراء كل منهما الأخرى . وعلى هذا الأساس أيضاً يجب الاشارة إلى أن هناك منشآت تورد احتياجات مختلفة لمنشآت عمولة لها وتشترى منها فى نفس الوقت ، ولكن شراء إحداها من الأخرى ليس معلقاً على شرط تبادل الشراء بينهما ، أى أنه يمكن لإحداهما أن تورد أصناف للأخرى دون أن تقوم فى وقت ما - بالشراء منها .

وفى الواقع - عندما يقرر مصدر التوريد ضرورة شراء المنشأة منه نظير قيامه هو بالمثل - فان هذا المبدأ لا يثير أى مشكلة أو تساؤل إذا كان غرض هذا المورد « العميل » متساو من كافة النواحى مع عرض وغيره من الموردين

ـ المحتملين ، فان أصول التعامل ، تقضى بضرورة تفضيله على غيره لأنه عميل المنشأة وطبعاً يكون من الأولى أن يكون هذا المبدأ واجب التطبيق وأن هذا المورد العميل واجب التفضيل إذا كانت بضاعته وشروطه تفوق غيره من حيث يترتب على التعامل معه على مكاسب اقتصادية للمنشأة من جميع النواحى ، وعلى المنشأة أن تبنى سياستها على هذا الأساس والتصرف مع باقى عملائها أو باقى مورديها على أساس إعطاء هذا المورد العميل حقه وامتيازه النسبي .

ولكن مشكلة تطبيق هذا المبدأ تظهر ويثار حولها الجدل والدراسة عندما يكون هذا العميل الذى يشترط أن يكون مورداً ـ يبيع بأسعار أعلى من غيره من الموردين أو مستوى جودة بضاعته أقل ، أو الخدمة التى يقدمها أقل ، أو شروط التعامل التى يقدمها غيره أفضل مما يقدمه هو .

فى الحقيقة قد يمكن للمنشأة التغاضى عن الشراء والتعامل مع هذا العميل إذا كانت قيمة مشترياته من المنشأة قليلة الأهمية نسبيا : ولكن المشكلة تظل قائمة إذا كانت قيمة مشترياته لها أهميتها ، أو كبيرة نسبيا ومن ورائها منفعة واضحة أو لا يفضل الغاضى عنها أو أن إهمالها سيجبر المنشأة على القيام بجهود مضاعف لتعويضها أو ربما لا تضمن تعويضها كاملا حتى مع بذل هذا المجهود ، ومن الواضح أن جميع هذه الأمور وغيرها تقضى الدراسة والتحليل السليمين على مستوى الإدارة العليا ويساعد كل من إدارة المشتريات وإدارة المبيعات لأن هذا الموضوع يتعلق بنشاط كل من الادارتين وتحقيق كل منهما لأهدافه حيث أنه فى الحالة الأخيرة ـ حالة ما إذا لم يتساوى عرض المورد العميل مع عروض الموردين الآخرين بشكل ملموس وأن قيمة مشتريات هذا المورد من المنشأة لها أهميتها — سنجد أن مدير المشتريات

يعارض فى الشراء من هذا المصدر لأنه يتعارض مع تحقيق الشراء الرشيد ومؤثراً على كفاءة الشراء عند استعمال المقاييس الموضوعة وربما مؤثراً على ميزانية المشتريات ، ومن ناحية أخرى نجد أن مدير المبيعات سيتمسك بالبيع لهذا العميل وبالتالى ضرورة الشراء منه لأنه يمثل بيعا قائما وسهلا . ولذلك نقول إنه على كل من مدير المشتريات والمبيعات تقديم دراسة شاملة لاحتمالات الموقف وإمكانياته وملابساته من جميع الوجوه كل من وجهة نظره ، وعلى المدير العـــام أن يناقش الموقف بينهما للتنسيق بين الناحيتين وعرض الأمر على الإدارة العليا التى يقع عليها مسئولية تطبيق هذا المبدأ ـ تبادل المنفعة — وعلى أن توازن بين المزايا التى تعود من وراء تطبيقه وبين الأضرار الناشئة عن التطبيق والاستعداد لها . إلا أنه إذا قررت الإدارة العامة اتباع هذا المبدأ مع هذا (المورد / العميل) الذى يقل عرضه كفاية وأفضلية عن غيره فانه على إدارة المشتريات مراقبة تطبيق هذا المبدأ وتتبع نتائجه باستمرار وحفظ السجلات والمستندات الخاصة بجميع العمليات التى تتم على أساسها ، وتقديم حساب عنها وما يستجد من ظروف حول الموقف ورفع ذلك إلى الإدارة العليا لمواجهة الموقف من وقت لآخر .

وعلى العموم فإن المشـــكلات أو الموضوعات التى يثيرها تطبيق هذا المبدأ والتى يجب دراستها وتقرير السياسة الشرائية تجاه كل منها (١) هى :

---

(١) راجع فى ذلك :
الدكتور إبراهيم هيمى والدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

— هل هو مبدأ واجب التطبيق ؟

— ما هى الظرف أو الشروط التى يطبق فيها ؟

— من الذى يلتزم بمسئولية وضع السياسات الشرائية ؟

— إلى أى مدى يمكن أن يتجاوز مدير المشتريات فى عوامل الكمية والنوع والسعر والخدمة وغيرها عند تطبيقة ؟

— هل تتحمل إدارة المشتريات (عند تقويم أدائها) فروق الأسعار المرتفعة نتيجة تعاملها مع (المورد / العميل) لإرضاء سياسة البيع بالشركة ؟

حالة (١) عملية رقم (٩)

شركة الصلب المتحدة

اختيار مصدر الشراء

قررت شركة الصلب المتحدة أن تقوم بتجديد شامل لمكاتبها المختلفة . وتضمنت العملية شراء أثاث ومعدات جديدة لتجهيز هذه المكاتب على شرط أن تكون هذه المعدات مصنوعة من الصلب ، هذا بجانب الاعتبارات الأخرى فى الاختيار .

قدمت الشركة المذكورة بطلب عطاءات لهذه العملية كان من بين المتقدمين ثلاث شركات من عملاء الشركة المهمين والذين يقومون بشراء كميات مهمة من الصلب تنتجه . ولقد كانت عطاءاتهم كالآتى :

شركة مصر للمكاتب ٧٢٫٥٠٠ جنيه - شركة الأثاثات المعدنية ٨٥٫٠٠٠ جنيه - شركة المنتجات المعدنية ٧٧٫٠٠٠ جنيه .

ولقد قدمت هذه الشركات عروضها هذه عن الطلبية كلها وكل منها يطمع فى الحصول على العملية ، حيث أنه يعتبر عميلا مهما من عملاء شركة الصلب المتحدة ، أى أن كل شركة من هذه الشركات تطمع فى أن تسير شركة الصلب المتحدة على أساس سياسة المبادلة Reciprocitiy . ولاشك أيضاً

---

(١) الدكتور على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره

أن قسم المبيعات بشركة الصلب المتحدة كان مهتما جداً بعملية الشراء هذه وبكيفية توزيع الطلبية على مثل هؤلاء الموردين .

وحيث أن عرض شركة مصر للمكاتب كان أقل من عرض أى من الموردين الذين لايشترون لوازمهم من شركة الصلب المتحدة ، لذلك رأى المسئولون أنه ليس هناك أى سبب فى أن تعطى العملية لأى مورد خلاف هذه الشركات الثلاث . ومن رأى مدير المبيعات فى شركة الصلب المتحدة أن تشترك كل من شركتى الأثاث المعدنى والمنتجات المعدنية مع شركة مصر للمكاتب فى توريد الطلبية . وفعلا صرح له المسئولون فى شركة الأثاث المعدنى بأن مشترياتهم المستقبلة من الصلب سوف تتوقف إلى حد كبير على مشتريات شركته من منتجات شركتهم ، ومما يجدر ذكره أيضا أنه وإن كان عطاء شركة الأثاث المعدنى هو أغلى العطاءات ، إلا أنها معروفة بجودة مصنوعاتها الممتازة التى ربما زادت عن الجودة التى تتطلبها شركة الصلب المتحدة فى الطلبية نفسها . أما مدير المكتب Office Manager فمن رأيه أن يكون الأثاث المشترى على نمط واحد Standardized ، حتى يتوفر التناسق فى الشكل وتتوافر المرونة المرغوبة عند تحويل بعض المكاتب والأثاث من حجرة لأخرى أو من قسم لآخر ، ومن رأيه أيضاً أنه من الأفضل الشراء من شركة المنتجات المعدنية .

وبمراجعة مبيعات شركة الصلب المتحدة خلال السنة الماضية وجد أنها باعت للشركات الثلاث كميات معينة من الصلب موضحة كالآتى : شركة مصر للمكاتب ٤٠٠,٠٠٠ جنيه ـ شركه الأثاث ٢٢٥,٠٠٠ جنيه ـ شركة المنتجات المعدنية ٣٧٥,٠٠٠ جنيه .

ولقد حلل مدير المشتريات لشركة الصلب المتحدة جميع العروض المقدمة حتى يتمكن من توزيع الطلبية على أكثر مورد من هؤلاء الموردين الثلاث بدلا من قصرها على مورد واحد فقط ، ولقد رأى أن هناك ثلاث إمكانيات لحل المشكلة وتنفيذ فكرة التوزيع يمكن توضيحها فيما يلى :

(أ) إن تفصيل الطلبية إلى أقسامها المختلفة (مكاتب — دواليب — كراسى . . الخ) ويشترى كل قسم من هذه الأقسام من أى الشركات التى تعرض أحسن ثمن لتوريده ، وبناء على ذلك ستكون التكاليف الكلية للطلبية ٦٩٫٨٠٠ جنيه أى أقل من عطاء شركة مصر للمكاتب بمبلغ ٢٫٧٠٠ جنيه عن الطلبية كلها . وحسب هذه الفكرة سيكون توزيع الطلبية كالآتى .

شركة مصر للمكاتب ٥٣٫٦٠٠ جنيه - شركة الأثاث المعدنى ٢٫٧٠٠ جنيه شركة المنتجات المعدنيـة ١٣٫٥٠٠ جنية ، ويكون المجموع الكلى ٦٩٫٨٠٠ جنيه .

(ب) أن توزع الطلبية على الثلاث شركات بنسبة مشترياتهم من الصلب، على ذلك تكون التكاليف الكلية هى ٧٦٫٢٥٠ جنيه أى أعلى من عطاء شركة مصر للمكاتب بمبلغ ٣٫٧٥٠ جنيه وأقل من عطاء شركة المنتجات بمبلغ ٧٥٠ جنيه ويمكن أيضاً أن يوضع الأثاث المشترى من شركة الأثاث المعدنى والذى يعتبر أعلى جودة فى حجرات المديرين وبناء على هذه الفكرة توزع الطلبية كالآتى : شركة مصر للمكاتب ٣٠٫٥٠٠ جنيه - شركة الأثاث المعدنى ٢٤٫٧٨٠ جنيه، شركة المنتجات المعدنية ٢٠٫٩٧٠ جنية ، ويكون المجموع هو ٧٦٫٢٥٠ جنيه .

(ج) أن توزع الطلبية بالتساوى بين الشركات الثلاث ، وعلى ذلك تبلغ التكاليف ٧٩ جنيه ، وتبلغ حصة كل مورد حوالى ٢٦٫٢٣٣ جنيه

أسـئلة :

١ — ماذا تقترح لحل المشكلة ، وكيف يمكن شراء طلبية الأثاث ؟

٢ — كيف يمكن لشركة الصلب المتحدة أن توضح موقفها للموردين بشكل مقنع عند اتخاذها لقرار معين بشأن كل من الطرق التى اقترحها مدير المشتريات لحل المشكلة ؟

حالة(١) عملية رقم (١٠)

شركة الأمانة للصابون

العلاقات مع مصادر الشراء

تقوم شركة الأمانة بالقاهرة بإنتاج الصابون ، وهى إحدى الشركات الحديثة التى تأسست بمعرفة الحكومة بناء على خطة التصنيع الحديثة وتحتاج الشركة سنوياً إلى حوالى ٧٥ مليون علبة كرتون مطبوعة من ألوان معينة .

ويعتمد مدير المشتريات على مصدرين على الأقل من مصادر توريد الكرتون لحماية الشركة فى حالة عجز مصدر عن الوفاء بالعقد وتحتفظ الشركة بمخزون من هذه الأصناف بما يكفى مدة لا تقل عن خمسة أسابيع ، وذلك بصفة دائمة . ويمكن لمطبعة واحدة من أن تسد حاجة الشركة الأسبوعية التى تقدر بنحو ١،٥ مليون علبة ، ولقد كانت مواصفات الشركة دقيقة ومحددة .

ولقد عرضت شركة التعاون فى نوفمبر بيع كل ٥٠٠ علبة تسليم مصانعها بالاسكندرية بسعر ٧٤٢ مليما ، وكذلك عرضت شركة الوجه البحرى سعر ٧٢٦ مليما تسليم مصانعها بالاسكندرية ، أما شركة السعادة فقد عرضت بيع ٥٠٠ وحدة بسعر ٧٢٢ مليما تسليم الاسكندرية ، على أن تطبق هذه الأسعار عن الستة شهور الأولى من العام التالى .

وقد أهمل عرض شركة التعاون لارتفاعه عن أسعار بقية المصادر ، وكانت الشركة تقوم بالشراء من باقى الشركات عدا شركة الوجه البحرى ،

(١) الدكتور على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره .

نظراً لارتفاع أسعارها باستمرار عن بقية الموردين ، وكانت كل احتياجات الشركة تقريباً توفر فى الماضى بواسطة شركتى السهم والسعادة ، ولقد كان الكرتون الوارد من هاتين الشركتين ممتازاً جداً .

وبعد أن تسلم مدير المشتريات عروض الشركات المذكورة ، زاره ، مدير مبيعات شركة لمحاولة الحصول على طلبية ، مع أنه لم يسبق لشركة الأمانة التعامل مع شركته ولم يسبق أن تلقت منها أية عروض ، وقد عرض عليه مدير المشتريات مواصفات السلع المطلوبة بعد أن علم منه أن شركته ترغب بحق فى التقدم بعطاء .

وبعد يومين ، عاد مدير المبيعات وأبدى استعداد شركته لتوريد الكرتون بالمواصفات التى حددتها شركة الأمانة بسعر ٧٦٢ مليما لكل ٥٠٠ وحدة تسليم مصنع شركة الأمانة بالقاهرة ، بشرط أن لا تقل الطلبية عن ١٢ مليون علبة ، وقدم لمدير المشتريات عدة عينات ممتازة فى ألوانها مما تنتجه الشركة (الأمير) وتعهدت بأن السلع التى ستورد ستكون بنفس الجودة ، وقال مدير المبيعات أن البيع بسعر ٧٦٢ مليما لم يحقق لشركته أى ربح ولكن طلب ١٢ مليون علبة تكفى لتشغيل العمال عدة أسابيع ، وهو وقت قد يتمكن فيه (مدير المبيعات) من الحصول على طلبية جديدة .

وقد ظهر أن شركة الأميركان يوجد لديها كمية كبيرة من المواد المخزونة بنفس المواصفات المطلوبة لشركة الأمانة . وقد عرض مدير المبيعات تقريراً تفصيلياً لتكلفة الطلبية . كما أبدى رغبته فى استمرار تشغيل المال بالشركة ولقد زار مدير المشتريات مصنع شركة الأمير ووجده مصنعاً صغيراً مجهزاً تجهيزاً جيداً ، وأظهر التفتيش على المواد التى يستخدمها فى تنفيذ طلبيته أنها جيدة النوع ، كما أن المواد المماثلة التى تحت التشغيل كانت تبدو ممتازة ، ولم يكن هناك أى سبب يمنع قيام الشركة بإنتاج طلبية شركة الأمانة .

وأثناء وجود مدير المشتريات بالمصنع قابل المدير العام لشركة (الأمير) الذى أخبره بصراحة أن طلبية شركة الأمانة لها أهمية حيوية لشركته .

وعندما رفض مدير المشتريات أن يقدم طلبية أثناء الزيارة ، عرض عليه المدير العام خصما نقدياً قدره ٢ ٪ بالإضافة إلى الشروط السابقة .

أسئلة :

١ — هل توصى شركة الأمانة بالاستمرار فى سياسة التعامل مع اثنين من الموردين فقط ؟

٢ — هل تعتقد من ناحية سياسة العمل أنه يجدر بشركة الأمانة أن تشترى من شركة تعتقد أنها لا تحقق ربحاً على طلبيتها منها أو أنها تخسر فيها ؟

٣ — ما الذى يجب على مدير المشتريات أن يفعله ؟ خذ فى الاعتبار التكاليف والعلاقات العامة الملائمة ، وغير ذلك من العوامل المتصلة ببعضها ، ثم قدم خطتك فيما يختص بالتزامات الشراء من الستة شهور الأولى من السنة .

الفصل الخامس

شراء المعدات الرأسمالية

إن شراء الآلات والمعدات من المسائل الرئيسية التى تهتم بها الادارة العليا ، وحيث أن عملية شراء الآلات قد يترتب عليها آثار هامة بالنسبة للنشاط المشروع فى المستقبل وذلك لأن الأموال المطلوبة لشراء هذه المعدات تكون عادة كبيرة كما أنها تؤثر على أعمال المشروع لعدة سنوات فى المستقبل ، كذلك يتطلب الأمر التنبؤ لفترة طويلة تشمل عادة عدة أعوام ، ويترتب على ذلك أن أى خطأ فى التقدير قد يكون له آثار سيئة للغاية .

وعموما فإن المنشأة تقوم بشراء هذه المعدات والآلات لكى توفر من الكفاية الخاصة بإنتاج السلع ، وتمكن المنشأة من الوصول إلى هدفها بطريقة اقتصادية .

ويقصد بشراء الآلات والمعدات جميع مشتريات المنشأة مما يقع تحت بند - المصروفات الرأسمالية وهى عبارة عن الآلات والمعدات والأثاث ، وعلى سبيل المثال المولدات الكهربائية ، المراجل البخارية ومعدات النقل مثل اللوارى والمقطورات والروافع بأنواعها ، والآلات والمعدات الصناعية ... الخ - ماعدا المبانى والمنشآت .

ولا شك أن القرارات الخاصة بتقدير وتقرير الاحتياجات الرأسمالية ونوعيتها ثم الاختيار من بين الاستثمارات البديلة المقترحة يعتبر من المهام الرئيسية والصعبة لعدد من الأسباب التى تدور حول النواحى التالية :

١ — أن نتائج الاستثمار المتوقعة تستمر فترة طويلة من الوقت ، وبالتالى فإن الادارة تفقد شيئاً من مرونتها نتيجة الالتزام لفترة معينة فى المستقبل ، فمثلا شراء آلة عمرها الإنتاجى عشر سنوات يعنى الانتظار فترة طويلة قبل أن تتحقق النتائج المرجوة من هذا القرار إذ أن الادارة قد التزمت باستثمار مبلغ معين لأجل طويل ، وبالتالى فإنها تصبح رهينة للأحداث المستقبلة .

٢ — يجب على الادارة أن تضع برنامجا لتوقيت الحصول على هذه الآلات والمعدات الرأسمالية ، فمثلا قد تقرر الادارة التوسع فى الطاقة الانتاجية لزيادة الطلب على منتجاتها ، ولكن قد تنقضى فترة طويلة على شراء هذه المعدات الاضافية تتمكن خلالها المشروعات الأخرى اغتنام تلك الزيادة فى الطلب لسبقها فى تنفيذ برنامج التوسع .

٣ — إن شراء الآلات والمعدات يثير مشاكل خاصة تختلف فى كثير من الحالات عن طبيعة المشاكل العامة التى يثيرها شراء المواد والخامات والسلع الوسيطة التى تحتاجها الشركات والمنشآت المختلفة ، فالآلات والمعدات تكون جزءاً من الأصول الثابتة للمنشأة فهى تشترى بغرض المساهمة فى تحقيق أغراض المنشأة وهى إنتاج السلع بأقل تكلفة ممكنة وليس بغرض استعمالها فى الإنتاج مثل الخامات ، فقد تؤدى الآلة المشتراه إلى زيادة كفاءة المشروع بسبب زيادة سرعة الانتاج أو تبسيط العمليات أو تخفيض تكاليف الانتاج ، وبذلك يكون قرار الشراء نتيجة لدراسات مستفيضة ومقارنات التكاليف فى الاحتمالات المختلفة ، فهناك اعتبارات فنية يجب أن توخذ فى الحسبان قبل اتخاذ قرار الشراء مثل موقف الآلات الجديدة بالنسبة لتصميم المصنع ومقدار القوة المحركة المطلوبة لتشغيل الآلة الجديدة ومدى استفادة الشركة من الآلات والمعدات الحالية إذ يجب أن تبحث جميع الأمور المتعلقه بالتنسيق

بين الآلات الجديدة وبين غيرها من الآلات التى تقوم بعمليات أخرى فى المصنع ، وعموما فإن هناك عوامل مؤثرة فى قرار الشراء وهى زيادة الانتاج ـ الاقتصاد فى التشغيل ـ تحسين الجودة بتوفير العمل ومدى الاعتماد على هذه الآلات فى التشغيل ومدى تعميرها .

٤ ـ وبجانب الاعتبارات الفنية التى تدخل فى اتخاذ القرارات هناك اعتبارات أخرى تسويقية واقتصادية ومالية مثل مدى حالة السوق من ناحية اتجاه الطلب هى فى تزايد أو تناقص بالنسبة للسلع التى تنتجها المنشأة بواسطة هذه الآلات ومدى إمكانية الآلات الموجودة فى مقابلة هذا الطلب ومدى حاجة السوق إلى أصناف من مستوى يصعب تحقيقه عن طريق الآلات القائمة، وكذلك مدى الحاجة إلى تطوير السلع الحالية التى تنتجها الشركة هذا بالإضافة إلى مدى توافر الأموال اللازمة لشراء الآلات والمعدات الرأسمالية، وكثيراً ما يرتبط بشراء الآلات والمعدات بشراء بعض العدد أو المواد المرتبطة بالآلة المشتراه أو الحصول على مواد خام ـ لاستعمال المنشأة تختلف عن المواد المستعملة حاليا وهذا يجب بحثه قبل إصدار قرار شراء الآلة الجديدة وبحث أثره على ربحية المشروع إذ يجب عند التفكير فى إحلال آلة جديدة محل آلة حالية المقارنة بين تكاليف تشغيل الآلتين وأثر كل منهما مستقبلا . كل هذا يؤكد ضرورة تعاون الادارات المختلفة من إنتاج وبحوث التسويق ومشتريات وإدارة مالية مع الإدارة العليا للوصول إلى قرار حكيم بالنسبة لشراء إحدى الآلات ومن ثم فإن الاعتبارات المتعددة التى تحكم قرار الادارة لشراء آلات أو معدات جديدة ليست كلها اعتبارات فنية فقط بل إن الأمر يستدعى تعاون عدد من الإدارات الفنية الوصول إلى قرار حكيم .

وهنا يختلف الوضع عن حالة شراء المواد والخامات حيث نجد أن الإدارة أو القسم الذى يحتاج إلى المواد هو الجهة الرئيسية المختصة .

٥ — إن تنفيذ عملية شراء الآلات والمعدات تتميز بصفات تختلف عن العمليات والصفقات التى تنفذها المنشأة عند شراء المواد والخامات ، وذلك من عدة نواحى لعل أهمها :

(ا) أنه فى حالة شراء المواد والخامات عادة ما تكون المواصفات معروفة ومحددة ويمكن عند إعادة الشراء الاكتفاء بمجرد الإشارة إلى اسم الصنف أو إلى توريد سابق بينما هى فى الآلات والمعدات تخضع لمساومات ومفاوضات طويلة ، وتعريفات ومشاورات وتعديلات بين الطرفين .

(ب) كثيراً ما يكون نظام الإنتاج لدى منتجى الآلات والمعدات الرأسمالية يقوم على أساس الإنتاج بناء على طلبات خاصة ، ومن ثم يحتاج توريدها إلى مدة طويلة نسبياً قد تصل إلى سنة أو سنتين أو أكثر ، الأمر الذى يحتاج من المنشآت المشترية إلى تخطيط طويل لاحتياجاتها .

(ج) أنه فى حالة شراء المواد والخامات يمكن تحديد الموصفات بكل دقة ، وأن يلتزم الموردون والمشترون بها ، بينما فى حالة شراء الآلات والمعدات الرأسمالية فإن تحديد المواصفات يتم من جانب المنشأة المشترية على أساس بيانات ومواصفات رئيسية أو إجمالية وبيان الأهداف المطلوب تحقيقها بواسطة تلك الآلات ، ثم تخضع العملية لمفاوضات ومشاورات بين المشترى والمورد حول تحديد المواصفات الفنية الأكثر تفصيلا فى ظل ظروف وإمكانيات المنشأة والمصنع الذى ستعمل فيه تلك الآلات والأهداف المطلوب تحقيقها. وقد تلجأ بعض المنشآت إلى بيت خبرة لمساعدتها فى وضع تلك المواصفات ، ولكن من الأفضل دائماً أن تكون تلك المواصفات التى تبدأ المنشأة فى وضعها وعرضها مواصفات عامة وغير جامدة حتى لا تكون محددة على ماركة بذاتها أو على مورد بذاته أو لا تسمح بتقدم عدد مناسب من الموردين بعروضهم وأفكارهم واقتراحاتهم ، حيث يبدأ المنتجون بعد ذلك بدراسة

تلك المواصفات العامة المعروضة والأغراض المطلوب تحقيقها من الآلات المطلوبة ثم بحث احتياجات المنشأة تفصيلا ودراسة ظروفها وإمكانياتها الإنتاجية وخبرة العاملين لديها الحالية والمتوقعة ، ومقدار ونوع القوى المحركة المتاحة والمواد الخام الممكن استخدامها ، ونوع المنتج النهائى ومواصفاته أو الخدمة المطلوب من الآلات تأديتها، ومن ثم التقدم باقتراحاتهم والتصميم والمواصفات التفصيلية والمحددة التى يمكن توريد الآلات على أساسها .

(د) إنه بناء على ما جاء فى البند السابق (ج) فإن الاحتمال القائم هو أن يتقدم الموردون بعد البحث السابق - بعروضهم التى يعبر كل منهم فيها عن وجهة نظره ، فى حدود إمكانياته الإنتاجية طبعاً ، ومن ثم سوف تجد المنشأة المشترية بعض الاختلافات فى المواصفات بين العروض وبعضها ، وهنا يحتاج الأمر من إدارة المشتريات والفنيين فى المنشأة دراسة هذه العروض دراسة فنية واقتصادية وتقدير قيمة هذه الاختلافات فى المواصفات وأثرها على القيم المقارنة النهائية للعروض وأثرها أيضاً على تحقيق الأغراض التى تريدها المنشأة من هذه الآلات ، ولا شك أن عملية الدراسة والمقارنة العادلة والتقييم السليم تحتاج إلى خبرة ودراية فنية وتجارية واقتصادية كبيرة .

(هـ) إن المواد والخامات والأصناف الأخرى المستخدمة داخل المنشأة تحتاج كما سبق أن ذكرنا إلى متابعة حركتها داخل المخازن من حيث الوارد والمنصرف والرصيد وذلك بموجب كارت أو سجل الصنف ، غير أن الأمر يختلف بالنسبة لمتابعة الآلالة الرأسمالية فهى تحتاج إلى فتح سجل لها تسجل به العديد من المعلومات والبيانات التى توضح تاريخ حياة تلك الآلة من حيث تاريخ شرائها والبدء فى استخدامها ، مواصفاتها بدقة ، ساعات تشغيلها وتوقفها ، الصيانة والإصلاح التى تمت ، قطع الغيار التى استبدلت تاريخها ، تعليمات التشحيم والصيانة وأرقام قطع الغيار . . . الخ .

٦ — وبناء على ماتقدم فاننا نجد أن هناك ظروفا خاصة وذات طبيعة معينة تحيط بعملية شراء المعدات الرأسمالية ، ومن ثم فهى تخلق مشاكل مميزة تواجه عملية شراء تلك المعدال :

(ا) تحتاج هذه المعدات إلى أموال كبيرة نسبيا فى الوقت الذى ينخفض فيه معدل دورات رأسمالها عنه بالنسبة للمواد والخامات .

(ب) طول مدة تعمير هذه الأصناف يجعل تكرار الشراء قليل ، ومن ثم فان فرصة إعادة الشراء بعيدة .

(ج) الطلب على المعدات الرأسمالية طلبا مشتقا .

(د) إن شراء معدات رأسمالية جديدة كثيرا مايرتبط بمشكلة التصرف فى المعدات القديمة ، ومن ثم ضرورة حساب الموقف مكتملا .

(هـ) إن شراء الآلات ليس هو الهدف فى حد ذاته ، ولكن الهدف هو ماستنتجه تلك الآلة وتأثيرها على هذا الإنتاج وعلى نوعيته وعلى طريقة الانتاج وعلى العمالة القائمة وعلى تكلفة العملية الانتاجية الأمر الذى يجب دراسته بعناية من جميع أبعاده كما سنبين فى البند التالى .

٧ — إن هناك من الموضوعات والعوامل الرئيسية التى يجب بحثها بعناية عند اتخاذ قرار بشأن شراء معدات رأسمالية جديدة - وخاصة الرئيسية منها، وعند المفاضلة بين المعروض منها وعند مقارنته مع القوائم فعلا ، ثم عند تنفيذ عملية شراء هذه الأصناف ، وتشمل هذه العوامل والاعتبارات الموضوعات النواحى التالية :

تحديد واختيار نوع المعدات الرأسمالية المطلوبة ومدى الحاجة الحقيقية إلى هذا النوع من المعدات وأثر ذلك على النواحى ذات العلاقة

٢ — مدى توافر مستلزمات الانتاج وقطع الغيار اللازمة لتشغيل هذه الآلة وتكلفتها .

٣ — عناصر التكلفة المختلفه لشراء المعدات وأهمية حسابها ومعرفة التكلفة الحقيقية لها .

٤ — النفقـات الـلازمة وأسلوب التمويل وإمـكانيته وأثره على موارد المنشأة .

٥ — الخدمات الفنية اللازمة قبل وبعد تركيب الآلات الجديدة ومدى الحاجة إليها ومدى توافرها .

٦ — مصدر الشراء المناسب لهـذا النوع من الآلات وكيفية اختياره وكيفية بحث شروطه .

٧ — توقيت الشراء المناسب لهذا النوع من المعدات الرأسمالية سواء من ناحية التوقيت المناسب لحاجة المنشأة إلى الآلة الجديدة والاستبدال ، أو الإضافة ، من ناحية الوقت المناسب للشراء من جانب سوق العرض .

٨ — المفاضلة بين شراء آلات جديدة أو آلات مستعملة .

٩ — اتباع الإجراءات المناسبة لهذا النوع من الأصناف .

١٠ — مشكلة التخلص من المعدات المستهلكة أو المستعملة وبأفضل طريقة ممكنة .

١١ — استئجار الآلات بدلا من شرائها .

ويلاحظ أن هذه النواحى والموضوعات تختلف بعض تفاصيلها عنها

بالنسبة لشراء المواد والخامات ومستلزمات الإنتاج المختلفة ، وإن كان هذا لا يتعارض مع خضوعها لكثير من المبادىء والسياسات العامة للشراء والسابق التعرض لها فى الأبواب السابقة فى هذا المرجع .

وسوف نعرض هنا لتلك الموضوعات المشار إليها (٢) .

١ — اختيار وتحديد مستوى ونوع المعدات المطلوبة :

وقد سبق أن نوهنا إلى أن تحديد نوع ومواصفات المعدات المطلوبة وتقرير مدى الحاجة إليها ثم الاختيار من بين البدائل المعروضة يخضع لعدد من الاعتبارات الفنية والاقتصادية والتسويقية والمالية ، الأمر الذى تشترك فيه عدد من الإدارات المعنية بحيث يكون الهدف فى النهاية هو إمكانية الارتفاع بمستوى الكفاية الانتاجية ثم إنتاج السلع النهائية بأفضل وسيلة ممكنة وأقل تكلفة ممكنة والتمشى مع احتياجات العملاء والسوق الذى تتعامل فيه المنشأة للحفاظ على المركز الثانى للمنشأة ، وعلى أرباحها والعمل على زيادتها .

فعند تحديد واختيار نوع المعدات لا بد من مراعاة عدد من الاعتبارات المرتبطة ، منها مايتعلق بالآلة نفسها ومواصفاتها ومميزاتها وتكلفتها الحقيقية تلك التكلفة التى تتضمن عدداً من العناصر التى سوف نبينها فى البند التالى .

---

(١) راجع فى ذلك :

Westing, J.H. , Op, Cit.
Baily, P. H. , Op. Cit
H. Lewis, Op Cit.

الدكتور على عبد المجيد ، مرجع سابق ذكره
الدكتور إبراهيم هميمى ، مرجع سابق ذكرة

ثم مقارنة ذلك كله بما هو قائم ، ومنها ما يتعلق بالامكانيات المالية للمنشأة وتأثيرها على نفقات وموارد المشروع وقدرته المالية على الدفع من عدمه وقدرته على انتظار العائد من عدمه . ومنها ما يتعلق بسوق المنتج النهائى والسياسات المختلفة من ناحية حاجة السوق التى تبيع فيها المنشأة إلى كميات معينة يمكن تصريفها أو مواصفات معينة فى السلعة تتطلب تغييراً فى الآلات القائمة أو إضافة عليها .

٢ — حساب التكلفة الحقيقية للآلة المطلوبة :

من العوامل الرئيسية التى يجب أخذها فى الحسبان عند شراء الآلات الجديدة هو حساب ثمن وتكلفة الآلات المطلوبة لما لذلك من تأثير واضح على قرار الشراء ، والحقيقة أن هذه العملية ليست سهلة حيث تتضمن تلك التكلفة عدد العناصر والعوامل التى يقتضى دراستها وأخذها فى الحسبان عند حساب تلك التكلفة الحقيقية منها :

هل الآلات الجديدة سوف تحل محل آلات قديمة أو مستهلكة سوف يستغنى عنها أم هى إضافة إلى الطاقة الانتاجية القائمة .

مدى تأثير تركيب أو وضع الآلات الجديدة على التنظيم الداخلى القائم بالمصنع .

التكلفة الحقيقية لتركيب الآلات الجديدة ، ويدخل ضمنها ماسيترتب على هذا التركيب من تغيير فى التنظيم والتركيبات الحالية فى المصنع .

تكلفة التدريب على التشغيل .

تكلفة الصيانة والتصليح وقطع الغيار ومعدل استبدالها وأثمانها .

تكلفة التشغيل وإدارة الآلة والقوى المحركة اللازمة لها وتكلفتها .

تأثيرها على عنصر العمالة وتكلفتها .

الطاقة الإنتاجية للآلة وعدد ساعات تشغيلها .

مدة تعمير الآلة ومعدل وقيمة استهلاكها .

قيمة الإنتاج الذى سوف تؤديه الآلة وتأثيرها على تكلفة المنتج ومقارنته ذلك بقيمة وتكلفة إنتاج الآلات الحالية .

مقارنة قيمة نوعية وتكلفة الإنتاج أو الخدمة التى تؤديها الآلة الجديدة بما يقابلها فى حالة إمكان الحصول على هذه الخدمة من مصدر خارجى .

ولا شك أن تقدير تلك العوامل يحتاج إلى كثير من البيانات والمعلومات الدقيقة بجانب خبرة وحكمة المسئولين والفنيين وهى مشكلة غير هينة .

٣ — اختيار المصدر المناسب للشراء :

تختلف بعض الاعتبارات التى يجب مراعاتها فى مصدر الشراء بالنسبة لشراء المواد والخامات عنها عند شراء الآلات والمعدات الرأسمالية حيث يقتضى الاهتمام ببعض الاعتبارات الأخرى من جانب هذا المصدر ، وعند تقييم المصادر المختلفة المتاحة ومنها شروط التركيب والمعاونة فيه ، ومدى توافر قطع الغيار لدى هذا المصدر وأثمانها . خدمات الاصلاح والصيانة والخدمات الفنية التى تسبق وتلحق عملية البيع وتركيب الآلات ، الشحن الذى يعرضه هذا المصدر وباقى بنود تكلفة هذه الآلة ، مدى تعاون المورد فى أى مشاكل تنشأ بسبب تشغيل الآلة ، سمعة المصدر على مدار السنوات السابقة .

هذا بينما نجد أن العوامل التى تظهر أهميتها فى اختيار مصدر الشراء المناسب للمواد والخامات هى سرعة التوريد واستمرار توافر الصنف بالمواصفات المطلوبة بجانب الشروط الأخرى التى يعرضها المورد .

٤ — الخدمات الفنية قبل وبعد البيع :

تعتبر الخدمات الفنية التي يعرضها المورد من العوامل الرئيسية التي تؤثر في قرار شراء الآلات والمعدات الرأسمالية والذي يجب دراسته بعناية وتقييمه ماديا وفنياً عند الشراء والاختيار لما لهذه الخدمات من أثر واضح في المستقبل على كفاءة التشغيل والإنتاج واقتصادياته وعلى مدة تعمير الآلة وعلى تجنب الكثير من مشاكل التشغيل ، وتتضمن تلك الخدمات النواحي التالية .

١ — تقوم المنشآت الموردة بتقديم المعاونة الفنية في تقدير نوعية احتياجات المنشآت المشترية ، وأيضا في دراسة ظروفها لتقديم واقتراح المواصفات التفصيلية للآلات والمعدات الرأسمالية المطلوبة في ضوء الأغراض المحددة كما سبق أن أوضحنا .

٢ — خدمات التركيب أو الإشراف على التركيب أو المعاونة فيه .

٣ — تقديم فترة ضمان تشملها خدمات محددة للاصلاح والصيانة والاستبدال .

٤ — تقديم خدمات مستمرة بعد انقضاء فترة الضمان كالإصلاح والصيانة الدورية وتقديم قطع الغيار وتقديم بعض مواد التشغيل .

٥ — خدمات التدريب على التشغيل ثم متابعة التشغيل لفترة معينة وعلى المنشأة أن تدرس وتقيم نوع الخدمات المقدمة ومستواها ومدى كفايتها وكفاءتها والثمن المطلوب دفعه مقابل كل منها ومقارنته بقيمة ومنفعة تلك الخدمة وكيفية حسابه وأسلوب الحصول عليه من جانب المورد فقد لا يطلب المورد ثمناً مقابل بعض الخدمات أو يطلب ثمناً زهيداً ، ولكنه قام بإضافته بطريقة معينة على ثمن البيع .

وعلى المنشأة أن تدرس فائدة تلك الخدمات ومدى حاجتها إليها ومدى ضرورة أو أهمية قيام المورد بها أو أنها ليست فى حاجة إليها من قبل المورد ، ومن ثم يقوم التفاوض والاتفاق بين الطرفين على أساس واضح ومحدد .

٥ — كيفية التخلص من المعدات المستهلكة :

إن إدارة المشتريات بالمنشأة هى أقدر جهة للتعرف فى الآلات والمعدات المستهلكة والتخلص منها وتقدير الثمن المناسب لبيعها ، وذلك بحكم اتصالها المباشر بالمتعاملين فى الآلات سواء منها المستعملة أو الجديدة إذ سبق أن قامت بشراء هذه المعدات ولديها سجلات كاملة عنها طوال مدة استخدامها ، ومن أهم الوسائل التى تلجأ إليها الشركة فى هذا الشأن هى :

١ — مبادلة الآلة المستعملة بآلة جديدة من نفس المورد إذا كان نظامه يسمح بذلك .

٢ — عرض الآلة المستعملة للبيع على التجار الذين يتعاملون فى الآلات المستعملة .

٣ — بيع الآلة مباشرة إلى منشأة صناعية تحتاج إليها .

٤ — بيع الآلة المستعملة كمخلفات إنتاج إذا أمكن اعتبارها بائرة فنيا (خردة) .

وعموما يتوقف اختيار الوسيلة التى تلجأ إليها إدارة المشتريات فى التصرف فى المعدات المستهلكة على ماتدره هذه الوسيلة من عائد مجزى .

استئجار الآلات

من الطرق التى تلجأ إليها بعض الشركات للحصول على حاجتها من الآلات والعدد هى الاستئجار ، ولاشك أن عملية التأجير لها مزايا وعيوب لابد من دراستها قبل اتخاذ أى قرار فى هذا الشأن - وقد ترى المنشآت أن طريقة الاستئجار تناسب ظروفها وذلك إذا كانت الحاجة إلى هذه الآلات مؤقتة أو تكون طريقة الإيجار هى الوسيلة الوحيدة فى هذه الصناعة أو تكون قيمة الاستهلاك مرتفعة جدا بما يبرر استئجارها بدلا من شرائها (اللورى - الأتوبيسات) - أو أن بعض الآلات تتغير تصميماتها فى فترات قصيرة ، أو أن يكون ثمن الآلات باهظا ، أوعندما يراد نقل عبء الخدمة الفنية والصيانة إلى صاحب الآلة لحاجة ذلك إلى دراية فنية وتكلفة عاليتين هذا بالإضافة إلى المرونة التى تتصف بها الآلات المستأجرة فيمكن تغييرها فى أى وقت ، وكذلك مساعدة المستأجر على التأكد من فائدة الآلة وكفاءتها قبل التعاقد على شرائها .

وأمام المزايا التى سبق ذكرها فهناك بعض المساوىء لهذا النظام أهمها :

١ - احتمال ارتفاع التكاليف النهائية ، فاذا حسبت تكاليف الاستفادة من الآلة المستأجرة فى الأجل الطويل قد يكون أعلى من تكاليف الاستفادة منها فى حالة الشراء .

عدم توافر الحرية الكافية للشركة فى استخدام الآلة كما قد يشترط العقد واستعمال المواد التى ينتجها مالك الآلة مما يجعل مالك الآلة فى مركز محتكر ويتحكم حينئذ فى الثمن والشروط التى يمليها .

٧ - المفاضلة بين شراء آلات جديدة أو مستعملة :

إن ظهور الآلات الحديثة ذات المزايا الجديدة أو المتطورة عما هو مستعمل لدى المنشأة يؤدى إلى اعتبار الأخيرة آلات متقادمة أو غير اقتصادية فى كثير من الحالات مما يجعل المنشأة تقرر الاستغناء عنها أو الاستفادة منها فى قسم آخر ، ومن أهم المبررات التى تحبذ شراء الآلات والمعدات الجديدة ما يلى :

١ - طول فترة بقاء المعدات الجديدة فى خدمة الشركة وهى على مستوى عال من الكفاية مما يجعل التشغيل اقتصاديا .

٢ - حرص الشركة على إنتاج السلع التى تتوافر فيها مزايا التقـــدم والتطور هو الباعث لها على شراء الجديد من الآلات ، فهذه الآلات الجديدة المتطورة تساعد الشركة على مجابهة المنافسين كما أنها ترفع من مستوى الكفاية الإنتاجية للمنشأة .

٣ - انخفاض تكاليف الصيانة فى الآلات الجديدة .

٤ - شراء المعدات الجديدة تصحبه فى الغالب ضمانات معينة يعطيها البائع للمشترى أما مبررات شراء الآلات والمعدات المستعملة فهى تتلخص فيما يلى :

١ - انخفاض تكلفتها نسبيا وخاصة حينما لا تستطيع المنشأة أن تتحمل نفقات شراء آلة جديدة ، وفى هذه الحالة قد تضطر إلى الاستعانة ببعض الوحدات المستعملة ذات التكاليف الأقل .

٢ - سهولة وسرعة الحصول عليها وخاصة فى حالة إمكان انتظار المنشأة الفترة الكافية لإنتاج وإعداد الآلة الجديدة .

٣ — إذا كانت الحاجة للآلة لفترة مؤقتة لتنفيذ مقاولة أو طلبية معينة بعدها يتم الاستغناء عن الآلة .

٤ — فى حالة تدريب العمال الجدد أو لأغراض قسم الصيانة وليس لتشغيلها فى الإنتاج وحينئذ يكتفى بشراء آلة مستعملة .

٥ — إذا كانت تكاليف العمل لتشغيل الآلة المستعملة أقل بكثير عما تتطلبه الآلة الجديدة .

إلا أن هناك بعض الصعوبات التى تواجه المنشأة عند شراء معدات رأسمالية مستعملة والتى منها صعوبة القدرة على تحديد درجة كفاءة الآلة ودرجة استخدامها سابقا وبعض العيوب الغير ظاهرة والتى قد تظهر مع الوقت والسبب الحقيقى لاستغناء المنشأة الأولى عنها وخاصة أن بعض من يعرض مثل هذه الآلات للبيع يقوم بمحاولة طمس عيوبها وتحسين مظهرها . هذا بالإضافة إلى أن شراء الآلات المستعملة قد يؤدى بالمنشأة إلى التعامل مع مصادر وأفراد غير معروفين وليسوا على مستوى الثقة فى التعامل الذى تكون عليه الشركات الكبيرة المنتجة وكل ذلك يجعل مهمة المنشأة صعبة عند تقدير السعر المناسب للشراء وعند الإنفاق على شروط البيع .

حالة (١) عملية رقم (١١)

شركة النصر للحلويات
شركة المعدات الرأسمالية

كانت شركة النصر للحلويات تستخدم أكثر من ١٨ مليون علبة كرتون لتغليف منتجاتها فى عام ١٩٦٧ ، وفى أوائل عام ١٩٦٨ عرضت شركة آلات التغليف اليابانية عليها مشروع تركيب آلات تصنيع علب الكرتون التى تحتاج إليها لتغليف منتجاتها .

وتنتج الشركة أنواع مختلفة الجودة من الحلويات وتتمتع باستقرار نسبى من الطلب على منتجاتها ، كما تدل على ذلك عملية تكرار المبيعات . وكان رقم مبيعات هذه الشركة أكثر استقراراً من مبيعات أى شركة أخرى منافسة لها بسبب تدعيم تسوق السلعة فى المناطق البيعية المختلفة . وللشركة مصنعان كاملان فى القاهرة ولكن فى جهتين تبعد الواحدة منها عن الأخرى حوالى ٨ كيلو مترات .

وكانت الشركة حتى عام ١٩٦٧ تعالج مشكلة التغليف بشراء ماتحتاجه من ورق مقوى Blank of Paper box bord مقطوع حسب المقاسات المطلوبة ، فلا يحتاج عمل الغلاف أكثر من طى وتجميع وتصنيع الأركان ، وكانت هذه العملية تجرى فى كل مصنع بواسطة آلات يدوية فى أحد المصانع وآلة أتوماتيكية فى المصنع الآخر . وتشترى الشركة حاجياتها من الورق بعقد Contract ولقد بلغ متوسط تكلفة العلب المنتجة منها فى عام ١٩٦٧ مبلغاً

---

(١) الدكتور على عبد المجيد مرجع سبق ذكره .

وقدره ٠٩٧٠ر ٢١ جنيه لكل ألف علبة ، وكان التقدير المبدئى الذى قدمته شركة آلات التغليف اليابانية يدل على إمكان وصنع وحدة الكمية هذه بمبلغ ٠٢٥٠ر١٨ جنيه باستخدام الآلات الجديدة التى تعرضها ، أما الفرق وقدره ٠٧٢٠ر٣ جنيه ألف علبة ، فيترتب عليه وفر إجمالى قدره ٠٠٠ر٧٠ جنيه فى السنة وقد عهد مجلس الإدارة إلى مدير المشتريات عمل دراسة مستفيضة للمشكلة للتحقق من أرقام التكاليف والوفورات المقدرة وتقديم تقرير عن نتيجة هذه الدراسة .

وقد دل بحث مدير المشتريات على عدم دقة التقديرات المبدئية المقدمة من الشركة اليابانية . إذ تبين من فحصه أن تكلفة صنع العلب بواسطة الآلة اليابانية الجديدة يمكن أن تقل بمقدار ٠١٤٠ر٣ جنيه للألف علبة من التقدير الذى قدمته الشركة ، وهذا الفرق نتيجة للمغالاة فى تقدير المصروفات العامة فى تقدير الشركة اليابانية .

وقد أعد مدير المشتريات أرقاماً تفصيلية للتكاليف تعزز تقديراته، ولخصها فى نموذجين (١ ، ٢) ويوضح نموذج (١) التكلفة فى ١٩٦٧ على أساس شراء الورق المقوى وتجميعه وتصميغه لصنع العلب المطلوبة ، أما نموذج (٢) فيوضح تكلفة صنع العلب على أساس تشغيل ورديتين فى اليوم Tow Shifts وقد حسبت التكلفة بطريقتين مختلفتين فيما يتعلق بالأجور وبتكلفة المواد ، فيبين العمود الأول التكاليف الجارية خلال عام ١٩٦٧ ، أما العمود الثانى فيعطى أرقاماً تقديرها أعلى للتكلفة لتوضيح آثار تغير التكاليف .

ويقضى المشروع بتركيب الآلة الجديدة فى أحد المصنعين على أن تنقل العلب المطلوبة لتعبئة منتجات المصنع الآخر بواسطة سيارة نقل خاصة ، كما أن الآلة الجديدة وحدة كاملة لصنع العلب من الورق المقوى والورق

شركة النصر للحلويات

(نموذج رقم ١)

تكلفة صنع العلب فى عام ١٩٦٧

(شراء الورق المقوى وتجميعه وصمغه حسب الحاجة)

البيـــان	التكلفة لكل ١٠٠٠ وحدة
	جنيه
الورق المقوى — مقطوع ومطبوع	١٨ر٣٤٠
صمغ	٣٠٠ر
أجور عمال	١ر٨٧٠
مصاريف نقل داخلى	٦٥٠ر
نقل الصناديق إلى المصانع لتعبئة السلع..	١٠٠ر
تأمين وصيانة	١٢٠ر
دبابيس	٥٠٠ر
	٢١ر٨٨٠ جنيه
عدد الوحدات المنتجة { فى اليوم	٧٤٥٩٢
عدد الوحدات المنتجة { فى السنة	١٨٦٤٨٠٠٠

شركة النصر للحلويات

(نموذج رقم٢)

تقرير تكاليف صنع العلب بالآلة اليابانية الجديدة
(على أساس تشغيل ورديتين فى اليوم)

التكاليف	التكاليف الجارية (فعلية)	تكلفة ١٠٠٠ وحدة التكاليف الأعلى (تقديرية)
	جنيه	جنيه
المباشر		
الورق المقوى	٦ر٤٦٠	٨ر٢١٠
ورق ناعم	٣ر١٤٠	٢ر٦٤٠
بطاقات	١ر٠٠٠	١ر٢٥٠
صمغ	ر٥٠٠	ر٥٠٠
أجور عمال	٢ر١٥٠	٢ر٣٨٠
ت . أخرى ٢ ٪	ر١٨٠	ر٢٣٠
	١٣ر٤٣٠	١٦ر٢٠٠
غير المباشر		
فائدة ٦ ٪	ر٢٩٠	ر٢٩٠
استهلاك ١٠ ٪	ر٤٩٠	ر٤٩٠
إيجار (حسب المساحة المشغولة ..	ر١٥٠	ر١٥٠
نقل	ر٧٥٠	ر٥٧٠
	١ر٦٨٠	١ر٦٨٠
إجمالى التكاليف	١٥ر١١٠ جنيه	١٨ر٨٨٠ جنيه
عدد الوحدات المنتجة { فى اليوم	٧٤٥٩٢	
عدد الوحدات المنتجة { فى السنة	١٨٦٤٨٠٠٠	

المطبوع . وعلى ذلك فإن تركيبها يغنى عن استعمال الآلات القديمة ، ولكنه قد يترتب على ذلك خسارة رأسمالية للشركة ، حيث أن الآلات القديمة قد استهلكت قيمتها بالدفتر ، كما أن المساحة التى تشغلها الآلات القديمة يمكن الانتفاع بها فى أغراض أخرى . ويمثل رقم الإيجار فى نموذج رقم (٢) القيمة الإيجارية للمساحة التى تشغلها الآلة الجديدة والمخازن على أساس ٢٠٠ جنيه فى السنة وحسب مواصفات الشركة اليابانية ، فإن المساحة التى تحتاج إليها الآلة حوالى ٤٠٠٠ قدم مربع ، ومساحة إضافية لتخزين المواد الخام والسلع التامة الصنع بعد تعبئتها تقدر بـ ٣٥٠٠ قدم مربع .

وتقدر إدارة الحسابات أن قيمة المربع من المساحة الداخلية فى حدود المصنع هى ٣٠٠ جنيه والتى تخصص لإنتاج علب التغليف . وتشغل الآلات القديمة مساحات يقرب إجمالها من ٤٠٠٠ قدم مربع ولذلك فإن المساحة الإضافية المطلوبة قدرها ٣٥٠٠ قدم مربع ، غير أن الآلات القديمة كانت موزعة فى مساحات متباعدة ، وعلى ذلك فهى لا تصلح لتخصيصها للانتاج بالآلة الجديدة . وتتوفر المساحة المطلوبة فى المصنع الأول المزمع تركيب الآلة الجديدة فيه ، وبذلك لن تكون هناك مشاكل إعادة تخطيط المصنع .

وكان الورق المقوى Blank الذى تشتريه الشركة يورد إليها مقطوعاً حسب الأحجام المحددة ، ومصقولا ومطبوعاً عليه اسم السلعة واسم الشركة وعلامتها التجارية بما لا يجعل هناك حاجة إلى لصق ورق خارجى عليه . أما العلب التى تصنعها الآلة الجديدة فتختلف عن ذلك فى أنها تصنع من الورق المقوى العادى ثم يلصق عليه نوع آخر من الورق الناعم يشترى من الخارج مطبوعاً عليه البيانات التجارية . فالشركة إذن بدلا من أن تشترى الورق المقوى مصقولا ومطبوعاً عليه البيانات ستقوم بشراء الورق الناعم مطبوعاً

عليه البيانات للصقه على العلب المصنوعة ، ولا ترى إدارة الشركة فرقاً ظاهراً بين العلامتين مما يجعل كلا منهما مقبولا لأداء المنفعة المرجوة .

وعلى الرغم من أن تكاليف الصنع المقدرة كما تظهر فى نموذج رقم (٢) قد بنيت على نفس الكمية التى تستهلكها الشركة فى عام ١٩٦٨ ، فإنه من الممكن إنتاج كمية إضافية تعادل ١٠ ٪ من مجموع الإنتاج دون زيادة كبيرة فى التكاليف . ولا يرى مدير المشتريات مشاكل عملية فى تشغيل الآلة الجديدة ، ورديتين ، رغم أن مصانع الحلويات تدار على أساس وردية واحدة ، إنه يكفى عدد قليل من العمال لتشغيلها ، وعلى ذلك سيكون هناك عمال كافيين لتشغيل الوردية الثانية ، يلاحظ أن تكلفة الآلة الجديدة تبلغ ٩١٠٠ جنيه ، تدفع الشركة المشترية منها ٣٠٠ جنيه مقدما ، ومبلغ ٢٥٠٠ جنيه عن كل ألف علبة تصنعها ، ومن هذا المبلغ تقيد الشركة الموردة ٢٧٥٠ جنيها خصماً من كل ثمن شراء الآلة والذى ينتهى سداده بأجمعه بعد أن يتم صنع ٣٢٢٠٠٠٠ صندوقاً . وتبلغ نفقات التركيب حوالى ٨٠٠ جنيه .

ومن المعلومات التى جمعها مدير المشتريات عن الشركة اليابانية ، وجد أنها تتمتع بسمعة طيبة ، كما تشتهر بجودة آلاتها . وأنها مختصة فى صنع آلات إنتاج الأغلفة الورقية . أما الآلة المقترحة فهى أوتوماتيكية وسبق اختبارها لعدة سنوات فى بلاد مختلفة ، وكانت بعض التحسينات تضاف إليها من وقت لآخر ، ولكن التصميم الرئيسى لها لم يتغير بصفة جوهرية منذ خمسة سنوات . ويمكن تركيب الآلة فى ستين يوما من تاريخ الطلب .

وقد رسمت شركة النصر للحلويات سياسة شرائية تقوم على التعاون مع الموردين بإعطائهم طلبات متكررة ومنتظمة لتخفيض تكاليفهم . وبسبب

استقرار كمية الإنتاج من أجل طبيعة الطلب على السلعة ونتيجة لجهود إدارة المبيعات فى مراقبة نشاط التسويق ، كانت الشركة فى مركز يمكنها من إعداد مشترياتها مقدماً وتخطيط جداول الشراء لفترات دورية مقبلة . وبذلك يتمتع الموردون بمزايا طلبات مضمونة ومستقرة ، وكانت الشركة المشترية بالطبع تستفيد من تخفيض تكلفة المورد الذى يترتب على هذه السياسة الشرائية ويقدر مدير المشتريات أن مقدار هذا الوفر يبلغ حوالى ٥٪ . ولذلك كان الورق المقوى يشترى من مصدر توريد واحد خلال السنوات الخمس الماضية .

وبعد اطلاع مدير عام الشركة على تقرير مدير المشتريات ، تحمس لتركيب الآلة الجديدة ، إذ أنها تخفض تكلفة العلب إلى حوالى الثلث غير أن بعض أعضاء مجلس الإدارة — عند عرض الأمر على المجلس — ترددوا فى قبول المشروع ولم يكن الاعتراض قوياً على استثمار هذا المبلغ الكبير فى شراء الآله ، إذ يتوفر لدى الشركة رأس مال عامل كاف لتمويل العمليات الجارية ، ولكن الاعتراض قام لسببين آخرين : الأول خشية تقادم الآلة فى فترة زمنية وجيزة إذ أن آلات صنع الأغلفة فى تهذيب دائم وتطور كبير ، وتختلف الآلات المفروضة حالياً عن تلك التى تحقق نفس المنفعة منذ عشر سنوات أو خمس سنوات ، والثانى خشية دخول الشركة فى أعمال جديدة بعيدة عن غرضها الأصلى ويخشى بعض المديرين أن تتعرض الشركة كذلك لمشاكل غير عادية من تشغيل قسم التغليف الآلى الجديد .

وحيث أن الشركة تعمل فى جو منافسة شديد ، فيجب أن توجه كل الجهود والعناية نحو السلعة الأصلية مع الاستفادة بالجهود الأخرى الخارجية المتخصصة فى صنع الأغلفة .

وكان مدير المشتريات قد أثار فى تقريره مشكلة أخرى تتعلق بتوريد المادة الجديدة (الورق الناعم) إذ أنه لا تتوفر الخبرة لدى الشركة عن مصادر توريد هذه المادة أو عن أسعارها ، وأشار إلى ضرورة دراسة السوق حتى يتم التوريد على أساس سليم ، ولما كانت المواد الخام التى تشترى لصنع السلعة الأصلية تخضع لتقلبات كبيرة فى الأسعار ، فإن الأمر يتطلب يقظة مستمرة لتطورات السوق ، بما يقضى معه زيادة عدد الموظفين فى إدارة المشتريات .

حالة عملية[1] رقم (١٢)

شركة السيارات المصرية

شراء الآلات والمعدات

فى صيف ١٩٦٧ احتاجت شركة السيارات المصرية إلى مكثف من الصلب الغير قابل للصدأ لاستعماله فى مصانعها ، وبعد تلقى وتفريغ العروض المختلفة التى قدمت ، أوصت الادارة الهندسية بقبول العطاء الأعلى سعراً ، فى حين أن إدارة المشتريات والإدارة المستعملة للمكثف أوصت بقبول العطاء ذى السعر الأقل.

وكانت شركة السيارات المصرية تنتج السيارات اللورى والجرارات ومجموعة متنوعة من السلع الصناعية والسلع الاستهلاكية وكانت مصانع الشركة تتكون من وحدات لكل منها إدارة مستقلة اعتبرت المسئولة عن نجاح الوحدة التى تحت إشرافها ، غير أنها كانت ملتزمة بالسياسات العامة التى تضعها الإدارة لتوفير جو من التعاون بين الوحدات المختلفة .

وكان التنظيم الإدارى لكل وحدة يسير على نفس الخطوط والمبادىء التى رسمت للشركة كلها . وكان مدير كل إدارة مسئولا عن مستوى الكفاية الذى تؤدى بها الأعمال فى داخل الإدارة . وفى الحالات التى يجد فيها المديرون تعريضاً فى التصرفات التى تتخذ فى إدارات مختلفة كانوا يعملون على تسويتها فى الاجتماعات التى تعقد بين مديرى الإدارات ، وإذا لم يستطع المديرون تسوية الخلاف يرفع الأمر إلى اللجنة التنفيذية المحلية المختصة . وكانت تسود العلاقات

---

(١) الدكتور إبراهيم هيومى ، الدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

بين المديرين روح التعاون وكانوا يفخرون بتسوية أى تعارض فى السلطات بينهم دون الرجوع إلى اللجنة التنفيذية .

وكانت هذه السياسة واضحة فى أعمال إدارة المشتريات ، وكانت بالإدارة المركزية إدارة للمشتريات تدبر شراء ما يقرب من ٩٠٪ من احتياجات الوحدات التابعة من المواد والمهمات والمعدات والتى كانت تقدر قيمتها الكلية بما يقرب من ٧٥٠٠٠٠٠ جنيه ، وكانت هذه الإدارة تحت إشراف مدير المشتريات الذى كان مسئولا مباشرة أمام العضو المنتدب واللجنة التنفيذية .

وكان من حق إدارة المشتريات أن تستوجب أية إدارة طالبة لنوع من المواد أو المعدات عن المواصفات التى حددتها تلك الإدارة مما وضع لمواد أو معدات طلبت لتؤدى أغراض مماثلة .

وكانت إدارة المشتريات تأخذ فى اعتبارها مسائل النوع والخدمة والسعر فإذا رفضت الإدارة الطالبة الأخذ بتوصيات إدارة المشتريات كان لهذه الإدارة الأخيرة أن تلجأ إلى اللجنة التنفيذية للحصول على قرار يؤخذ أحد الرأيين وكانت إدارة المشتريات تقدر تماماً أنه مادامت الإدارة الطالبة هى التى ستستعمل المهمات المطلوبة وهى المسئولة عن النتائج المترتبة على ذلك الاستعمال فلاشك أن لمدير تلك الإدارة الحق فى اختيار الصنف المناسب . كذلك كان من رأى إدارة المشتريات أخذ رأى الإدارة الهندسية التى كانت مسئولة عن وضع المواصفات عند اختيار الصنف وفى بعض الحالات اختيار مصدر التوريد . وكان من رأى إدارة المشتريات أنه إذا تساوت المصادر فى توريد النوع وفى مستوى الخدمة فالواجب الشراء من المصادر ذات السعر الأقل .

وفى شهر يونيه ١٩٦٧ طلب مدير إحدى الوحدات التابعة شراء مكثف من الصلب الغير قابل للصدأ . وكان المكثف المطلوب ذى مواصفات خاصة وليس من النوع النمطى الشائع فى السوق ، ولذلك كان يتحتم صنعه كطلب خاص للشركة ، وقد قامت الإدارة الهندسية بدراسة الأغراض المطلوب بشأنها هذا المكثف ، ووضعت المواصفات والرسومات اللازمة وأرسلتها لإدارة المشتريات . وقامت إدارة المشتريات بالاتصال بأربعة من الموردين الذين كانت لديهم الإمكانيات اللازمة لصنع الجهاز المطلوب ، وطلبت منهم التقدم بعروض لتوريد المكثف ، وقد اختير هؤلاء الموردون على أساس الخبرة الفنية والسمعة الطيبة بتوريد أنواع ممتازة .

وكانت العروض التى تلقتها الشركة من ثلاثة فقط من الموردين على الوجه الآتى :

١ — شركة ليدابراون اليابانية ١٢٢٠ جنيه فوب ميناء يابانى .

٢ — شركة ميتكالف الإنجليزية ٢٠٦٠ جنيه فوب ميناء إنجليزى .

٣ — شركة ستيفنسون الألمانية ١٨٠٠ جنيه فوب ميناء ألمانى .

وكان إخصائى الشراء بالشركة مطمئنا إلى أن كلا من الموردين المتقدمين لديه الإمكانيات لتوريد المكثف المطلوب طبقاً للمواصفات الموضوعة ، وكانت شركة ميتكالف تعتبر من أحسن المنشآت التى تستطيع صنع هذه المكثفات ولها شهرة عالمية فى ذلك ، ومعروفة بخبرتها الهندسية الطويلة فى هذا المجال . كما أن شركة ليدابراون سبق أن وردت للشركة المصرية للسيارات معدات أثبتت أداءها الغرض المطلوبة من أجله ، وكانت دائماً محل رضا تام من حيث أنها مصدر للتوريد له قيمته وأهميته بالنسبة للشركة المصرية بأسعار معقولة .

وكان من رأى إخصائى الشراء التعاقد مع المورد الأقل سعراً ، وعزز هذا الرأى مدير المصنع المسئول الذى طلب المكثف ، لكن الإدارة الهندسية رأت الشراء من أعلا الموردين سعراً .

وقد استندت الإدارة الهندسية فى رأيها على أساس أن المواصفات الموضوعة للمكثف تتطلب استخدام نوع معين من الخامات لم يكن شائع الاستعمال . ولذلك كان من المفروض التدقيق فى اختيار الموردين وتوقعت الادارة الهندسية أن يكون ذلك مصدراً للصعاب فى مراحل الصنع . وكان رأى الادارة الهندسية أن شركة ميتكالف لديها خبراء فنيون على درجة عالية من التخصص بما يمكنهم من مواجهة أية صعاب تنشأ أثناء الصنع مما هو ليس متوفراً لدى الشركتين الأخريين . وكان إخصائى الشراء مقتنعاً بأن شركة ستيفينسون لديها الإمكانيات اللازمة لصنع المكثف ، وفقاً للمواصفات اللازمة .

والمطلوب :

١ — هل كانت طريقه الشركة المصرية سليمة فى الوصول إلى تحديد أغراض المعدات المطلوبة ؟ .

٢ — أى من الموردين فى رأيك يفضل فى هذه الحالة ؟ .

الفصل السادس

متابعة وتقييم نشاط إدارة المشتريات

١ — مفهوم تقييم النشاط :

تنقسم أعمال أى منشأة من منشآت الأعمال إلى عديد من الأنشطة الرئيسية تتولى كل نشاط منها إدارة رئيسية ، ومن ثم يتكون الجهاز أو الهيكل التنظيمى لأى منشأة من عدة إدارات رئيسية ، منها ما يختص بأعمال الإنتاج ومنها ما يختص بأعمال التمويل ومنها ما يختص بأعمال شئون الأفراد ، ومنها ما يختص بأعمال المشتريات . . . وهكذا ، وتقييم نشاط أى إدارة فى هذا الجهاز يعنى متابعة تلك الأعمال الموكلة إلى هذه الإدارة وقياس نتائج هذه الأعمال ومقارنتها بمعايير أو معدلات أو نماذج معينة .

وتنشأ أهمية متابعة نشاط الإدارات من أن النشاط أو الأعمال التى تتولاها تلك الإدارات أصبحت تمثل عبئاً واضحاً وتواجهها العديد من المشاكل عند التخطيط السليم لها ، وعند التنفيذ السليم لها فى سبيل تحقيق أهدافها ، الأمر الذى سنراه واضحاً بالنسبة لنشاط وأعمال الشراء . كما أن الإدارة العليا وأيضاً معظم المديرين فى الوقت الحاضر — وخاصة فى المنشآت الكبرى — يضطرون إلى تفويض مرءوسيهم بتنفيذ جانب السياسات التى يظلون مسئولين عن نجاحها وبينما هم فى وضع يكونون فيه بعيدين عن الإلمام الشخصى والمعايشة الشخصية للتطبيق العملى ولتفاصيل ودقائق الأعمال الخاصة بالادارات والأجهزة التى يرأسونها .

ومن هنا يصبح من الأهمية البالغة أن يكون لدى المدير وسائل دقيقة يستخدمها فى تقييم نشاط إدارته وقياس نتائج أعمال من يتولى رئاستهم .

٢ — أهداف تقييم نشاط إدارة المشتريات :

إن الهدف الرئيسى من متابعة وتقييم نشاط أى إدارة هو استمرار الاطمئنان والتأكد من أن ما يتم ثم ماتم هو طبقاً لما هو مخطط ومستهدف وطبقاً لمستوى الأداء المطلوب . ومن ثم تتيح هذه المتابعة والتقييم استكشاف والوقوف على معوقات التنفيذ ونواحى القصور والضعف والعمل على معالجتها فى الوقت المناسب ، ومن هنا تصبح الرقابة بناءة وخاصة عندما يتم بجانب ذلك تشجيع ومكافأة المجتهد وتنمية قدرات غير القادر على تحقيق المستوى المطلوب ومحاسبة المقصر .

إن تحديد ماهو مطلوب أو ما يجب أن يتم ومتابعته بما يحدث وبمستوى الأداء الحالى ونتائج الأعمال يقتضى وجود المعدلات السليمة لقياس الأداء والكفاية . ومن ثم سوف يؤدى - أو يهدف - وجود نظام لمتابعة وتقييم نشاط إدارة المشتريات إلى الوصول إلى أساس عادل ومقبول لقياس نشاط العاملين فى هذه الإدارة ونتائج أعمالهم والحكم على مدى كفاية ما يقومون به من أعمال ، وهذا فى حد ذاته هدف له أهميته وخاصة لصعوبته كما سنرى .

ولا شك أن متابعة وتقييم نشاط العاملين فى مجال الشراء — وخاصة إذا قام على أساس من مفهوم وروح الرقابة البناءة — سوف يحقق أهدافاً أخرى لها تأثيرها ، منها حث هؤلاء العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم على أساس واضح ، والعمل على رفع روحهم المعنوية ودفع الخاملين منهم إلى تنمية قدراتهم وخاصة عندما يعرفون أن نشاطهم وأعمالهم هى موضع اهتمام وقياس مستمر من

جانب المنشأة . كما يستفاد من نتائج تلك المتابعة ودراسة تلك النتائج فى استمرار القدرة على حسن توزيع الاختصاصات والمسئوليات والسلطات وإعادة تنظيم إدارة المشتريات، ثم فى وضع برامج واضحة وفعالة لتدريب رجال المشتريات.

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن نتائج هذه المتابعة يمكن أن تعاون الادارة العليا معاونة فعالة فى تطوير وتعديل سياسات الشراء وطرق وإجراءات الشراء على أساس سليم .

كما أن المسئولين فى المنشآت التى تضم عدة مصانع أو فروع وتتبع سياسة اللامركزية فى الشراء يجدون فى عملية التقويم أداة فعالة لمراقبة وتنسيق وظيفة المشتريات فى جميع أنحاء المنشأة ، ذلك أن عملية التقويم التى تطبق على أساس موحد فى جميـــع أقسام الشراء بالمنشأة تتيح للمسئولين مقارنة نتائج أعمال كل من هذه الأقسام والاستفادة من طرق التحسين التى تتبع فى قسم وذلك بتعميمها فى باقى الأقسام وبذلك يكون التحسين شاملا وتنعكس آثاره الطيبة على المنشأة بأكملها .

صعوبة تقييم نشاط إدارة المشتريات :

يتبين من المفهوم المتقدم ذكره أن تقييم النشاط يتطلب وضع معدلات أو معايير أو نماذج للقياس ومقارنتها بالنتائج الفعلية لأداء الأعمال .

ونظراً لقلة الوظائف والأنشطة التى يمكن قياس أعمالها كمياً بشكل واضح يسمح بسهولة إجراء المقارنات ، فإن عملية تقييم النشاط تعتبر بصفة عامة مهمة غير ميسرة .

كما أن صعوبة هذا التقييم تختلف حدتها بالنسبة للوظائف المختلفة تبعاً

لطبيعة ما يوكل إلى كل وظيفة من مهام واختصاصات . فمن الوظائف ما يسهل قياس نشاطها بدرجة أكبر من غيرها كما هو الحال فى إدارة الانتاج التى يمكن قياس نشاطها إلى حد لا بأس به من الوضوح والكمال عن طريق حجم الانتاج وعدد ساعات العمل والاختبارات الفنية للمنتجات إلى غير ذلك من وسائل القياس الكمية الأخرى .

أما فى الوظائف التى تزاول اختصاصات تتعلق بالخدمات والتى يغلب على نشاطها الطابع الانسانى بدلا من الطابع المادى ومن بينها وظائف إدارة المشتريات التى تحتم طبيعة العمل فيها أن يبذل العاملين جزءاً من نشاطهم المنتج فى مجال العلاقات الشخصية . كما أن طبيعة كل عملية قد تختلف عن الأخرى أو أن الظروف التى تعترض كل عملية قد تختلف وقد لا يمكن توقعها ، ومن ثم يختلف الجهد والوقت اللازمين لها . ومن ثم فإن الصعوبات الأساسية التى تقابلها عملية تقييم نشاط هذه الوظائف والادارات تنشأ من أن كثيراً من أوجه النشاط فيها لا يمكن قياسه كمياً . .

ولذلك فقد استقرت الآراء على أنه يكاد أن يكون من المستحيل وضع مقياس دقيق مطلق أو معادلة رياضية لتقييم نشاط إدارة المشتريات .

ولا يعنى هذا الرأى أن نشاط إدارة المشتريات يجب ألا يخضع لعملية التقييم وإنما يجب أن تقوم بعملية التقييم ، ونحن على علم بصعوبة العملية ودقتها حتى نقيس النتائج ونحن على درجة كبيرة من الحذر والحيطة سواء عند القياس والتقييم أو عند الاعتماد على نتائجه .

بعض وسائل تقييم نشاط إدارة المشتريات :

إنه وإن كان من المستحيل وضع مقياس دقيق مطلق لتقييم نشاط إدارة

المشتريات كما سبق القول إلا أنه من الممكن قياس درجة النجاح المتعلقة بتنفيذ بعض النواحي في وظيفة الشراء بدرجة معقولة مع الاعتراف بوجود بعض نواحي الضعف في هذه المقاييس.

ونورد فيما يلي بعض المقاييس المستخدمة في التقييم :

(أ) قياس التكاليف التي تتحملها المنشأة بالنسبة لكل جنيه من المشتريات :

يعتبر هذا المقياس من المقاييس الأكثر شيوعاً في تقييم نشاط إدارة المشتريات ويتلخص في استخراج تكلفة تشغيل إدارة المشتريات خلال السنة وقسمتها على القيمة الكلية للمشتريات خلال نفس السنة .

ويؤخذ على هذا المقياس أنه لاتصلح لمقارنة نشاط إدارة المشتريات في الفترات المختلفة خاصة إذا تغيرت مستويات أسعار الشراء .

ذلك أن قيمة المشتريات ستتغير بالزيادة أو النقصان من فترة لأخرى في حين تبقى تكلفة تشغيل إدراة المشتريات واحدة في كل من فترتي المقارنة عما يؤثر على الناتج النهائي دون أن يكون لذلك أية علاقة بكفاية العاملين بالإدارة .

(ب) قياس تكلفة إصدار أمر الشراء :

وذلك بقسمة إجمالي تكلفة إدارة المشتريات خلال فترة معينة على عدد أوامر التوريد الصادرة خلال نفس الفترة .

وما يؤخذ على هذا المقياس أن المجهود الذي يبذل لإصدار أمر التوريد يختلف من طلبية لأخرى وقد يكون هذا الاختلاف كبيراً بحيث يؤثر على نتيجة

القياس والحكم والمقارنة ، فهناك مثلا من الطلبات ما لا يتطلب أكثر من الموافقة الكتابية لكى يقوم كاتب فى إدارة المشتريات بتحرير نموذج نمطى لأمر التوريد وإصداره بعد اعتماده ، وهناك من الطلبات ما يحتاج إلى وقت ومجهود ومفاوضات مستمرة وعلى مستوى الادارة العليا والفنيين بالمنشأة وهكذا ومن ناحية أخرى ، إذا قامت منشأة ـ على سبيل المثال ـ بشراء طلبية كبيرة القيمة من المواد والتى تشترى عادة بأقل مجهود أقل نسبياً وتتم فى فترة قصيرة فإن تكلفة إصدار أمر شراء هذه الطلبية ستكون بسيطة نسبياً ، والمعنى النظرى لهذه النتيجة أن إدارة المشتريات على كفاية كبيرة فى شراء هذه الطلبية .

فى حين أن لو قامت إدارة المشتريات لشراء آلة قيمتها أقل من الطلبية السابقة ولكن إتمام عملية شرائها يستلزم وقتا أطول ومجهوداً أكبر مما يترتب عليه زيادة تكلفة أمر الشراء نسبياً فإنه يبدو فى هذه الحالة أن كفاية إدارة المشتريات فى هذه العملية أقل مما كانت عليه فى الطلبية الأولى، ولو فحصنا الأمر بعناية لتبين أن إدارة المشتريات قد بذلت فى كل من الطلبيتين نفس الاهتمام والكفاية ، ولكن اختلاف النتيجة قد جاء فى الواقع بسبب اختلاف ظروف شراء كل منهما ، ولا يرجع إطلاقاً إلى تغير حقيقى فى كفاية المشتريات .

وفى الواقع أنه لا يمكن إغفال أهمية الاعتراضات التى تثار ضد المقياسين المتقدم ذكرهما ، وهى مآخذ تقوم على ضرورة التخطيط عند تقييم نشاط إدارة المشتريات عن طريق استخدام أية نسبة بتغير الرقمان المكونان لها لأسباب لا تتعلق بكفاية الأشخاص الذين تستخدم هذه النسبة كمقياس لتقييم نشاطهم . ومن ثم وفى هذه الحالة لا يجوز الاعتماد على هذه المقاييس اعتماداً نهائياً بل يجب التحفظ والعناية ومعرفة الثغرات التى قد تشوب المقياس ونتيجة وذلك عند استخدامه .

نواحى النشاط الواجب قياسها فى إدارة المشتريات :

رغم أنه سبق أن أوضحنا أنه يكاد يكون من المستحيل وضع مقياس دقيق مطلق أو معادلة رياضية لتقييم نشاط إدارة المشتريات فإنه توجد بعض النواحى الشرائية يجب تقييمها . ويدور التقييم فى هذه الحالة حول تحديد بعض المقاييس التى يمكن عن طريقها تبيان مدى تحقيق إدارة المشتريات لأهدافها العامة وهى شراء الكميات المناسبة بالجودة المناسبة بالثمن المناسب وفى الوقت المناسب ومن مصدر الشراء المناسب .

فناحية الكمية المناسبة يمكن قياسها بعدة طرق مثل متابعة مدى أومعدل أو عدد مرات التأخير أو توقف سير الإنتاج بسبب نقص المستلزمات كما يمكن قياسها عن طريق عدد أوامر الشراء العاجلة . كما يمكن أن يؤخذ فى الاعتبار كمية الشراء بغرض التخزين وتكاليف هذه العملية ، ومقارنتها بمدى توفر الأصناف عند الاستخدام الفعلى .

ويمكن أيضا قياس كفاءة إدارة المشتريات فى مجال توفير الكمية المناسبة عن طريق متابعة الأوقات التى تبقى فيها بعض الأرصدة فى المخازن دون حدها الأدنى المقرر حتى يتم استعواضها . كما أن معدلات الدوران المختلفة التى يمكن وضعها على أساس من سياسات التخزين والشراء المحددة يمكن الاستناد إليها عند القياس. والمقارنة لتقييم أعمال إدارة المشتريات فى هذا المجال، وهذه المعدلات تهدف إلى إيجاد علاقة سليمة أو مقبولة بين أرصدة المواد المخزونة (متوسط المخزون) وبين درجة استخدام هذه المواد . فهناك معدل الدوران الذى يحسب بقسمة قيمة المواد المشتراه خلال فترة زمنية معينة على قيمة متوسط المخزون من هذه المواد عن نفس الفترة ومن معدلات الدوران أيضا التى تبين العلاقة بين المخزون وعملية الاستخدام هو قسمة المنصرف للاستخدام على متوسط المخزون.

ومن المؤشرات أو المقاييس المستخدمة أيضاً هو متابعة نسبة أو معدل الخسارة الناتجة عن تلف أو عدم صلاحية بعض الأصناف أو تقادمها حيث لذلك علاقته بنشاط ومسئولية إدارة المشتريات عن توفير الكميات بالقدر الذى تراه مناسباً .

وأما من ناحية الحصول على الجودة المناسبة فيمكن قياسها عن طريق عدد المرات التى رفضت أو ردت فيها الطلبيات المرسلة إلى المنشأة . بجانب متابعة وحصر العيوب التى تكتشف أثناء التخزين وأثناء العملية الإنتاجية بسبب المواد المشتراه . فرغم أن المورد هو المسئول المباشر عن هذه العيوب فإن المسئولية النهائية تقع على عاتق إدارة المشتريات لأنها هى التى اختارت مصدر الشراء ، كما يدل على مدى كفاءتهـــا فى اختيار الجودة المناسبة أو المصدر المناسب .

ومن ناحية كفاية إدارة المشتريات فى الشراء بالثمن المناسب فيمكن قياسها بعدة طرق منها أن العلاقة بين قيمة المشتريات وقيمة المبيعات فى المدى الطويل يمكن استخدامها كمقياس لهذه الناحية ذلك أن نسبة ثابتة تقريباً من قيمة المبيعات ـ أو يجب أن تصرفها ـ المنشأة فى شراء المواد والمهمات وقطع الغيار وذلك خلال مدة زمنية معنة ، وكلما استقرت تلك النسبة تقريباً على مدار فترة أطول نسبياً كلما كان ذلك أفضل من جانب إدارة المشتريات .

وكذلك يمكن قياس كفاية المشتريات فى هذا المجال عن طريق مقارنة سعر الصنف وقت استخدامه بسعره وقت شرائه أو بالسعر فى أى وقت من الأوقات خلال الفترة بين وقت الشراء الفعلى والاستخدام الفعلى .

وأما عن كفاية إدارة المشتريات فى الشراء فى الوقت المناسب ومن المصدر

المناسب فيمكن قياسهما والاستدلال على كل منهما عن طريق الظواهر المستخدمة فى قياس نشاطها الخاص بتوفير الكمية المناسبة . بجانب مراجعة الشروط التى تم التعاقد على أساسها مع كل مصدر من المصادر أو مع تعاقدات سابقة ، ثم مراجعة مدى وفاء الموردين بالتزاماتهم .

وبخلاف ما تقدم ذكره فيوجد اتجاه آخر للتقييم يدور حول تحليل نشاط إدارة المشتريات طبقا لعمليات معينة فى عملية الشراء فيمكن مثلا قياس عبء العمل المسند إلى هذه الإدارة عن طريق إحصاء عدد ما أصدرته من أوامر الشراء ، كما يمكن تصنيف هذا العدد إلى مشتريات محلية ومشتريات خارجية وإلى طلبيات صغيرة وطلبيات كبيرة وإلى أوامر شراء عاجلة وإلى أوامر شراء عادية .

كما يمكن الاستدلال على كفاية أفراد إدارة المشتريات عن طريق معرفة المدة التى يستغرقها أمر التوريد من وقت تحديد الحاجة للصنف إلى وقت تصدير أمر التوريد ، وكذلك عن طريق مراجعة الفواتير وإعدادها لدفع ثمن المشتريات للموردين .

كما يمكن قياس كفاية إدارة المشتريات بمدى التعاون بينها وبين الادارات الأخرى ، وكذلك فى نجاحها بتكوين وتنمية العلاقات الطيبة مع الموردين وما هى آراء وأحكام ومشاكل جمهور الموردين تجاه إدارة المشتريات بالمنشأة والعاملين فيها .

طرق تقييم كفاية المشتريات :

سبق أن أوضحنا أنه من الممكن أن نحدد نواحى النشاط التى يمكن قياسها

وتقييمها فى إدارة المشتريات ، ولكنه من العسير أن نجد طرقا كثيرة لقياس وتقييم هذه النواحى .

وبصفة عامة فان عملية التقييم تدور أساساً حول قياس ما يتم أو ماتم فعلا فى إدارة المشتريات ثم مقارنته بأى من المستويات أو المعايير الآتية :

١ — نتائج الأعمال والتقييم ومستويات الأداء من فتره أو فترات سابقة .

٢ — الميزانية التقديرية ومعدلات وأرقام الأداء الواردة بها .

٣ — نتائج الأعمال أو مستويات الأداء فى إدارات المشتريات بمنشآت أخرى .

٤ — نتائج ومستويات أداء نموذجية تحدد كهدف يسعى إليه .

وفيما يختص بالمعيار الأخير فيجب استبعاده حيث من الصعب من الناحية العملية إيجاد مستوى نموذجى معين يمكن تقييم كافة الشركات على أساسه .

كما أنه على مستوى الشركة الواحدة يكون من الصعب قبول الاعتماد فى تقييمها على أساس مستوى أداء مثالى .

وكذلك الأمر فيما يختص بالمعيار الثالث حيث يصعب مقارنة نشاط ونتائج أعمال إدارات المشتريات بالمنشآت الأخرى وذلك لتعذر الحصول على البيانات والمعلومات من هذه المنشآت حيث تعتبرها سرية ومن ثم فيجب استبعاد هذا المعيار أيضا .

ويمكن القول أن أفضل طريقة لتقييم كفاية إدارة المشتريات هى الميزانية التقديرية ومقارنة نشاطها ونتائج أعمالها الحالية بما كانت عليه فى سنوات أو مدد

سابقة وذلك فقط بالنسبة للنشاط الميسور قياسه كمياً وإحصائياً . وأما عن نواحى النشاط غير الملموسة فيحسن أن يعتمد على حكمة الإدارة العليا ورأيها الشخصى فى تقييمها مع وضع النظام الذى يسهل لها هذه المهمة والذى يكفل فى الوقت نفسه عدالة التقييم .

ونورد فيما يلى نموذجاً يتضمن بعضاً من العوامل الملموسة التى يمكن استخدامها فى تقييم وقياس كفاية إدارة المشتريات . ويمكن لأية منشأة أن تصمم على هديه نموذجاً يتضمن من العوامل ما يتمشى مع حالتها وظروف العمل فيها .

ويلاحظ من الجدول التالى توضيح المقارنة بين العوامل الشرائية الرئيسية لثلاث مدد .

قياس العوامل المدروسة عن طريق المقارنة بالسنوات السابقة

العوامل	سنة ١٩٧	سنة ١٩٧	سنة ١٩٧
تكاليف الإنتاج الكلية	٪	٪	٪
عدد العاملين بالمنشأة			
عدد أوامر التوريد			
قيمة المشتريات الكلية			
عدد العاملين بقسم الشراء			
عدد العاملين بقسم الاستلام			
عدد العاملين بقسم الفحص			
الأجور الإضافية والمكافآت			
مجموع المرتبات والأجور والمكافآت			
التكاليف الإدارية الأخرى			
التكاليف الادارية الكلية			
الخصم النقدى المحصل			
الخصم النقدى المفقود			
الخسائر من التقادم			
الخسائر من التلف			
الميزانية التقديرية للمشتريات			
٪ زياده عن الميزانية			
٪ نقص عن الميزانية			
متوسط دوران المخزون السنوى			
وهكذا			

وتستخرج النسب المئوية عن طريق قسمة كل رقم نقدى على تكاليف الانتاج الكلية وقسمة كل رقم خاص بعدد العاملين على العدد الكلى للعاملين، ثم يضرب الناتج فى الحالتين فى ١٠٠ .

أما عن العوامل والنواحى الشرائية غير الملموسة فيمكن أن يستند قياسها وتقييمها إلى ذوى الخبرة من المسئولين وبناء على فحصهم لهذه النواحى ورأيهم وتقديرهم الشخصى ، والمهم عند تقييم هذه النواحى غير الملموسة أن يكون المسئول الذى يقيمها ويناقشها ويصدر حكما فيها . أن يكون موضوعياً وملماً ودقيقاً ومعقولا إلى أبعد الحـدود ، وأن يوضع النظام الذى يكفل ذلك بقدر الإمكان .

ويمكن لإدارة المنشأة أن تقيم بعض تلك الأنشطة غير الملموسة من جانب إدارة المشتريات والتى يصعب قياسها كمياً عن طريق تقصى بعض النواحى وتوجيه بعض الأسئلة التى تدور حولها ثم تجميع الاجابات والمعلومات عنها ودراستها ، ومن بين هذه النواحى والأسئلة عنها ما يلى على سبيل المثال :

١ — معرفة مدى وجود تنظيم داخلى سليم لإدارة المشتريات يحدد بوضوح توزيع الاختصاص والمسئوليات والسلطات بين الرؤساء والأجهزة الداخلية وبين المرؤوسين ثم استمرار التأكد من ذلك ومن سلامته على فترات مناسبة وتمشية مع طبيعة الأعمال الجارية . وأيضاً التأكد من أن التوزيع والتحديد الموضوع للاختصاصات والمسئوليات والسلطات هو الأمر الواقع فعلا .

٢ — حصر عمليات الشراء التى تمت ، ومعرفة ما إذا كان تنفيذها بناء على طلبات مكتوبة ومعتمدة أم أن بعضها تم بناء على طلبات شفوية .

٣ — مراجعة الدور الذى قامت به إدارة المشتريات بالنسبة لاستخدام

سلطاتها الرئيسية ، ومنها على سبيل المثال ما يجب أن تقوم به نحو مراجعة ومناقشة طلبيات الشراء ، وهل اقتصر دورها في هذا الخصوص على المراجعة الشكلية ، ثم تقييم ما نتج عن تدخلها فى هذه المراجعة أو المناقشة . وهكذا بالنسبة لباقى السلطات .

٤ — هل هناك خطة أو برنامجاً لأعمال الشراء وكيف وضع ، ونتائج تنفيذه ، وهل هناك ميزانية تقديرية للمشتريات .

٥ — ماهو النظام والمجهود الذى تبذله هذه الإدارة فى متابعة واستلام المشتريات المطلوبة ، وماهى التصرفات التى اتبعها أو تتبعها الإدارة فى حالة تأخر ورود بعض الأصناف .

٦ — مراجعة المدة التى يتم فيها فحص الأصناف منذ استلامها مبدئيا حتى إضافتها نهائيا إلى المخازن ، وماهى الفترة التى تنقضى حتى يتم صرف مستحقات المورد ، وماهى الخصومات النقدية نظير تعجيل الدفع التى تضيع على المنشأة بسبب تأخر بعض الإجراءات لدى إدارة المشتريات .

٧ — وماهو الوسائل التى تتبعها الادارة لتحقيق الأهداف والسياسات السليمة للشراء .

٨ — وماهى موقف البيانات والسجلات لدى هذه الإدارة ومدى شمولها وحداثتها واكتمالها وكفايتها لترشيد أعمال الشراء بدلا من الاعتماد على تكرار أو زيادة المجهود أو الاعتماد على التخمين أو الذاكرة . ومن هذه البيانات مثلا ، بيانات عن الموردين ، بيانات عن الأسعار ، بيانات عن الأصناف البديلة . . . وهكذا .

٩ — هل لدى مدير المشتريات نظاماً واضحاً وطرقاً فعالة لمتابعة أعمال رجال ومندوبى الشراء .

١٠ — هل هناك علاقة طيبة واضحة بين جهاز الشراء وبين الموردين، وهل هناك شكاوى معينة أو متكررة من جانب بعض الموردين .

١١ — هل هناك أخطاء أو مشاكل تعرض لها برنامج الإنتاج وكميته أو معدله أو نوعه بسبب إدارة وتصرفات إدارة المشتريات ، ونفس الشيء بالنسبة للبيع والتمويل .

الميزانية التقديرية للمشتريات

الميزانية التقديرية هي المظهر المادى الملموس للتنبؤ ، فهى ترجمة مادية لأهداف وسياسات المنشأة وكل نشاط أو إدارة من إدارات هذه المنشأة ، ففيها يتم تسجيل وتحديد الافتراضات التى تتكون عن المستقبل وفى شكل كمى محدد . ومن ثم فهى كشف بتقدير المطلوب عمله أو إنجازه أو بتقدير احتياجات المستقبل مرتبة ترتيبا منظما وتغطى بعض أو كل أوجه النشاط فى المنظمة وفى الإدارة المعنية لفترة زمنية محددة ، قد تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل وذلك فى ضوء حاجة المنشأة وطبيعة النشاط إلى التخطيط لفترة معينة ثم القدرة على التنبؤ بالمستقبل ، ثم تكاليف التنبؤ بالأجل الطويل .

وتستخدم الميزانية التقديرية فى جميع مجالات النشاط مثل التسويق والمبيعات ، والإنتاج ، والإيرادات ، والمصروفات ، والتمويل ، والشراء ، والمخزون السلعى ، . . . . وهكذا .

ومن ثم تعتبر الميزانية التقديرية وسيلة أو أداة سليمة للتخطيط ، ووسيلة أو أداة للرقابة والمتابعة . وبالاضافة إلى ذلك فإن لها العديد من المزايا والفوائد .

والميزانية التقديرية للمشتريات يتم تجهيزها بناء أو فى ضوء ميزانية وبرنامج الإنتاج . فهى تساعد فى الحصول على الأصناف اللازمة للاستخدام والإنتاج بالكميات المطلوبة وفى الأوقات المطلوبة وفى الأماكن المطلوبة .

ويوجد نوعان من الميزانية التقديرية للمشتريات ، ميزانية المواد وهى عبارة عن تخطيط أو تسجيل للكميات المقدرة أو المطلوب شراؤها من كل صنف من

الأصناف خلال فترات زمنية معينة ، وميزانيـة التشغيل وهى عبارة عن تقدير لتكاليف إدارة المشتريات .

مزايا الميزانية التقديرية للمشروعات :

١ - ميزانيـة المواد تمكن إدارة المشتريات من التخطيط لنشاطها وأعمالها التنفيذية كما تساعد على تدبير تلك المواد والقيام بمسئولياتهـا نحو الشراء فى الوقت المناسب وبالكمية المناسبة . كما تمكنها من تنسيق وتدعيم نشاطها مع الإدارات الأخرى . كما أنهـا تفيد بشكل واضح ومفيـد إدارة المخازن وقسم الاستلام حيث يمكن لهاتين الإدارتين أن تخطط لأعمـالها وأن تضع النظام والترتيبات اللازمة فى ضوء ميزانية المواد .

٢ - الميزانية النقدية للتشغيل والتى توضح تكاليف إدارة المشتريات يمكن استخدام الكثير من البيانات بهـا كمعايير لقياس نشاط وكفاءة هذه الإدارة ، كما أنها تزود الادارة المالية بحجم الأموال اللازمة خلال فترات معينة وبما يمكنها من وضع الميزانية النقدية بشكل سليم ، كما أنهـا أصبحت ضرورة بالنسبة لشركات القطاع العـام حتى تساعد المسئولين بالدولة على التخطيط المالى السليم .

٣ - إن الميزانيات التقديرية للمشتريات تساعد الإدارة العليا بالمنشأة فى متابعة نشاط إدارة المشتريات وقيامها بمسئولياتهـا واكتشاف نواحى التقدم ونواحى الاشراف ونواحى الانحرافات ومدى كفاءة سياسات وإجراءات الشراء ومعالجة القصور فى الوقت المناسب .

الاعتراضات الموجهة إلى استخدام الميزانية التقديرية فى مجال الشراء :

يعترض البعض على استخدام الميزانية النقدية للمشتريات — وخاصة ميزانيـــة المواد — كوسيلة من وسائل الرقابة ، على أساس أن إدارة المشتريات لايجوز لها التقيد بالميزانية التقديرية للمواد وأنها تشترى ماتحتاج إليه المنشأة وليس ما سبق التنبؤ به . كما أن التقيد بتلك الميزانية عند التنفيذ قد يؤدى إلى تضخم المشتريات وزيادة رأس المال المستثمر فى موجودات المخازن ، وفى أوقات أخرى قد يؤدى إلى عدم توفر الكميات المطلوبة فى الأوقات المطلوبة مما يعوق حركة الإنتاج . ومن ثم فإنه عند التقييم قد تكون إدارة المشتريات قد قامت بدورها بالالتزام وتنفيذ الميزانية التقديرية ولكن هى فى الواقع لم تحقق وظيفتها وأهدافها على الوجه الأكمل .

ومن ناحية أخرى فإن استخدام الميزانية التقديرية للمشتريات كوسيلة رقابية لا تتناسب مع الطبيعة الخاصة لبعض الصناعات التى يكون نظام الإنتاج فيها بناء على طلبات خاصة بمواصفات خاصة ، وأن هذه الطلبات تمثل نسبة كبيرة — نسبياً — من إجمالى إنتاجها ، أو تلك الصناعات التى تتعرض لتقلبات موسمية كبيره فى الانتاج أو البيع .

والحقيقة أن تلك الاعتراضات أو الصعوبات لا تعود فى الواقع على مبدأ استخدام الميزانية التقديرية للمشتريات كوسيلة للرقابة ، ولكن الخطأ هو فى سوء الاستخدام أو عدم القدرة والخبرة والكفاءة فى إعداد هذه الميزانية وعدم وجود أو تجهيز البيانات والاحصائيات والدراسات اللازمة للتنبؤ السليم ، أو قيامها على أساس الاجتهاد الشخصى أو التخمينى أو إعدادها على عجل أو لعدم قيام التعاون السليم وتبادل البيانات السليمة بين إدارة المشتريات

وإدارات الاستخدام وخاصة المبيعات والانتاج . كما أن بعض المنشآت تعد هذه الميزانيات لمجرد وجود ميزانية تقديرية لها أو لمجرد إظهار المنشأة بأنها تخطط لأعمالها ، وأن بعض المنشآت تعد هذه الميزانيات على عجل أو لمجرد إرسالها إلى جهات رسمية تطلبها دون تحرى الدقة والجهد فى إعدادها .

ومن ثم فإن العيب ليس فى المبدأ ولكن فى الاستخدام ، هذا فضلا عن تلك المزايا التى سبق الاشارة إلى بعضها وأن قيام الأعمال وتنفيذها ورقابتها بناء على أساس موضوع هو أفضل بكثير من عدم وجود هذا الأساس أو قيامه على الاجتهاد والحكم الشخصى . كما أن هذا لا يتعارض مطلقاً من المرونة وتقدير الظروف والموضوعية عند التنفيذ الفعلى وعند تقييم الأداء والنتائج .

إعداد الميزانية التقديرية للمشتريات :

وهنا على سبيل المثال نورد صورة من بعض القواعد العامة التى تستخدمها إحدى الشركات الصناعية الكبيرة ، والتى يتبعها عدد من المصانع فى أماكن متفرقة ، أو التى لها عدد من الفروع فى أنحاء الجمهورية ، وذلك عند إعداد الميزانية التقديرية للمشتريات :

١ — من واقع نتائج الأعمال خلال الثلاث سنوات الأخيرة مثلا يمكن تحديد متوسط كمية ما يخص الوحدة المنتجة من كل مادة من مستلزمات الانتاج وبذلك يسهل استخراج الكمية التى يتطلبها الانتاج بأكمله فى كل سنة أو فترة معينة من كل مادة .

٢ — وتبعاً لظروف تسويق كل مادة والمدة اللازمة للحصول عليها من وقت طلبها حتى وصولها إلى المصنع أو الفرع التابع للمنشأة بالاضافة إلى البند

السابق يمكن استخراج الحد الأقصى للمخزون بما يضمن استمرار سير العمليات الانتاجية دون تضخم فى المخزون .

٣ - وعلى ضوء البندين المتقدم ذكرهما وبعد تحديد حجم الإنتاج المستهدف خلال السنة يقوم كل مصنع أو فرع يتبع المنشأة بموافاة إدارة المشتريات قبل بداية السنة المـــالية بثلاث شهور - بكشوف يوضح فيها البيانات الآتية :

(أ) اسم الصنف ورقم الدليل الموحد له .

(ب) الرصيد المتبقى بالمخازن من كل صنف وقت إعداد الكشوفات وذلك من واقع بطاقة الصنف .

(حـ) الكمية المستخدمة من كل صنف خلال كل من الثلاث سنوات الأخيرة .

(د) متوسط المستخدم فى الثلاث سنوات الأخيرة .

(هـ) الحد الأقصى للمخزون المسموح به .

(و) الكمية المطلوبة وهى عبارة عن الحد الأقصى مخصوماً منه الرصيد .

(ز) سعر شراء آخر طلبية وردت من كل مادة من واقع صور أوامر الشراء للموردين التى تصل إلى المصنع أو الفرع من إدارة المشتريات لاستلام البضائع بموجبها .

(ح) قيمة الكمية المطلوبة من كل مادة « و × ز » .

ويمكن تلخيص البيانات المتقدم ذكرها فى النموذج الآتى :

مصنع ....

فرع ... .

رقم الدليل	الصنف	المستخدم فى كل من الثلاث سنوات الأخيرة			المتوسط	الرصيد فى / /	الحد الأقصى المخزون	المطلوب شراؤها		ملاحظات
		١٩	١٩	١٩				كمية	كمية	

٤ – يرفق كل مصنع أو فرع مع الكشوف المتقدم ذكرها بيانا وافيا بالأصناف المستغنى عنها ومدى صلاحيتها للاستخدام .

عندما تتلق إدارة المشتريات من المصانع أو الفروع التابعة للمنشأة الكشوف المتقدم ذكرها تقوم بمراجعة البيانات الواردة بها وخاصة من ناحية الأسعار ومدى مسايرتها للأسعار المنتظرة وقت الشراء .

٦ – تعتبر إدارة المشتريات الكميات المستغنى عنها من كل صنف بمثابة مصدر من مصادر الشراء أى أنها تؤخذ فى الاعتبار منذ تحديد الكمية التى يستقر الرأى على شرائها من كل صنف بشرط أن يكون الصنف المستغنى عنه صالحا للاستخدام .

٧ – تعد إدارة المشتريات كشوفها بكمية الأصناف التى يتقرر شراؤها وقيمتها التقديرية .

٨ – توافى إدارة المشتريات الإدارة المالية بتقرير قيمة المشتريات خلال السنة موزعة على أربع فترات سنوية .

يتبين مما تقدم أن النموذج المتقدم ذكره يمكن إدارة المشتريات من حصر الكميات التى ستتولى تسويقها مقدما مما يعطيها فسحة من الوقت للحصول عليها بأفضل الشروط وأنسب الأوقات كما تتيح للإدارة المالية دراسة إمكانيات التمويل المناسب وتعيينها على وضع ميزانية تقديرية سليمة تتضمن أوجه نشاط المنشأة بأكملها خاصة وأن قيمة المشتريات تمثل غالبا جانباً كبيراً من المصروفات .

[انتهى]

فهرس

صفحة

